

# **Management zwischen Hilfe, Organisation und Gesellschaft**

Eine Studie zur Koproduktion unterschiedlicher Kommunikationsformen

## **Dissertation**

**zur Erlangung des akademischen Grades**

**doctor philosophiae (Dr. phil.)**

vorgelegt dem Rat der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften  
der Friedrich-Schiller-Universität Jena  
von M.A. Horst Uecker  
geboren am 20.11.1967 in Singen (Hohentwiel)

Gutachter

1. Prof. Dr. Ulrich Otto
2. Prof. em. Dr. Ewald Johannes Brunner

Tag des Kolloquiums

## Einleitung 4

### A. Gesellschaftstheorie 7

1. Beobachter 7
2. Kommunikation und Bewusstsein 10
3. Differenzen der Weltgesellschaft 14
4. Kopplungen zwischen Mensch und Gesellschaft 19
  - a) Anforderungen an den Menschen 20
  - b) Inklusion und Exklusion 24
5. Karriere 30
6. Soziale Adressen 34
7. Kommunikation von Hilfe 36
  - a) Ausbreitung der Sozialen Hilfe 37
  - b) Gleichheit 38
  - c) Politik- und Knappheitskommunikation 40
  - d) Hilfekommunikation 46

### B. Organisationen 51

1. Organisation, Karriere und personale Adressierungen 52
2. Entscheidungskommunikation 56
3. Programme 59
4. Interaktion und Organisation 63
5. Organisation und Soziale Hilfe 64
6. Dritter Sektor 67
7. Multiperspektiven, mehrfache Bindungen an Funktionssysteme und erhebliche Konfliktpotentiale durch Werte, Ideologien und Moral 68
8. Markterfordernisse und die Unsichtbarkeit kleiner Lösungen 71
9. Vermittlungsleistungen oder Alarmierungsfunktion durch Konfliktprovozierung? 73
10. Organisatorisches Scheitern und Auffangen von Restproblemen der funktional differenzierten Gesellschaft 77
11. Lernkompetenzen und Lernhemmungen 80
12. Organisatorische und personelle Reaktionen auf Umweltanforderungen: Aufbau von Rationalitätsfassaden und Übernahme von Sprachcodes 85

- 13. Die Tücken und Chancen der Reformen 90
- 14. Rechtliche Reform und strukturelle Wirkungen 92
- 15. Zusammenfassung 99

### **C. Management in Hilfeorganisationen 104**

- 1. NPO und Management 110
- 2. Sozialmanagement: zur Brauchbarkeit eines Mischbegriffes 114
- 3. Management: allgemeine Abgrenzungen 125
- 4. Management: keine personale Eigenschaft 128
- 5. Management als Kommunikation 131
- 6. Intervention 138
- 7. Paradoxien und deren Bewältigung 144
- 8. Anschlussverstärker 147
  - a. Wissen 148
  - b. Lebenswelt 150
  - c. Werte 152
  - d. Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien 155
- 9. Praxiskommunikation 158
- 10. Entscheidungsfindung durch Strategie und die Ressource Mensch 164

### **D. Schlussbetrachtung 174**

### **E. Quellen 182**

### **F. Anhang: 198**

- Selbstständigkeitserklärung 198
- Curriculum Vitae 199

## Einleitung

Je nach dem, mit welcher Bezeichnung sich ein sozialer oder bewusster Beobachter ein Phänomen zu vergegenwärtigen versucht, generiert er eine „andere“ Welt.<sup>1</sup> Jede Beschreibung erzeugt dabei, was sie beschreibt. Bei einem schillernden Begriff wie dem des „Managements“, der im Mittelpunkt der folgenden Überlegungen steht, könnte man auf die Idee kommen, die Moderne sei listenförmig geworden. Damit ist gemeint, „dass wir in einer Zeit leben, die von unabschließbaren Aufzählungen lebt, die sich durch Aufzählung definiert, die nur einen minimalen Anspruch auf Homogenität haben.“<sup>2</sup> Beim Managementbegriff wird der Eindruck der Listenförmigkeit bestärkt, weil die Beobachtungen sich selten an die Kontrollmöglichkeiten der Wissenschaft binden und mehrheitlich aus der Praxis kommen.<sup>3</sup> Beim Beobachten kann das in den Fokus genommene Phänomen nicht rezeptiv, sondern nur perzeptiv gefasst werden, denn Beobachter haben keinen Zugriff auf die Welt „da draußen“, sondern nur auf ihre Unterscheidungen im Medium der Zeichen, die das Beobachtete und sie selbst erzeugen.<sup>4</sup> Das gilt sowohl für Beobachtungen, die in der Praxis angefertigt werden, als auch für solche, die in der Wissenschaft produziert werden, auch wenn letztere sich einer methodischen Gegenbeobachtung aussetzen. Sie sind selbsttragende Konstruktionen, die unter dem Aspekt der wissenschaftlichen Plausibilität gegenbeobachtet werden, entkommen aber nicht dem Faktum, dass sie beim Weltproduzieren auf sich selbst verweisen. „Die zeichenhafte Referenz auf *Dinge* ist eben nur eine *Referenz* auf Dinge“<sup>5</sup>, und würden die Zeichen das, was sie beschreiben, abbilden, könnte man nicht verschiedene gleichwertige Beschreibungen anfertigen. Es gäbe bessere und schlechtere Hin- oder Draufsichten, die die Beobachter in Richtiggucker und Falschgucker unterteilen würden.

Die Liste der Beschreibungen zum Thema Management ist unabschließbar, jedoch muss uns dieser Umstand nicht davon abhalten, weitere Beschreibungen zu versuchen. Die vorliegende Arbeit ist ein solcher Versuch. Sie widmet sich dem Management in Organisationen Sozialer Hilfe. Dieses wird zwischen Interaktion, Organisation, Gesellschaft und deren notwendiger Umwelt: den Menschen verortet. Zur Beobachtung

---

<sup>1</sup> Diese ist nicht beliebig, sondern hängt an Gegenzeichnungen, die sie bestätigen oder verwerfen.

<sup>2</sup> Fuchs (2005, 9).

<sup>3</sup> So kann man die massenhaft vorhandene Literatur unterscheiden in diejenige, welche vorwiegend für die Praxis geschrieben ist, und diejenige, welche der Wissenschaft entspringt und nur teilweise Praxisrelevanz beansprucht.

<sup>4</sup> „Die Unterscheidung, das ist der Beobachter, und er bringt stets eine Paradoxie hervor, indem er die Identität einer Differenz behauptet.“ (Nassehi 2003, 34).

<sup>5</sup> Nassehi (2003, 33).

wird die Systemtheorie Bielefelder Schule genutzt. Diese mit dem Namen Niklas Luhmann verbundene Theorie ist transdisziplinär verfasst. Sie verfügt über einen konsistenten und abstrakten Begriffsapparat<sup>6</sup>, der es erlaubt, unterschiedliche Phänomene wie Bewusstsein und verschiedene Kommunikationsformen (damit auch das Management) der Gesellschaft mit denselben Begriffen auf hoher Generalisierungsebene zu beschreiben und gleichzeitig deren Wechselwirkungen darzustellen. Damit ist der zur Analyse genutzte Orientierungsrahmen markiert:

*Wir fragen konkret nach den Anforderungen, die an das Management in Hilfeorganisationen gestellt werden. Gesucht wird in der Folge nach dazu passenden Beschreibungen des Managements, nach solchen, die versprechen, den Anforderungen gerecht zu werden. Dies, um einen weiteren Eintrag in die Liste machen zu können, einen, der systemtheoretisch informiert ist und damit System- und Umweltdifferenzen und die Gleichzeitigkeit verschiedener Beobachtungsinstanzen beachtet.*

Die Arbeit ist in drei Schritte aufgeteilt. Im ersten Schritt geht es darum, das Verhältnis von Menschen und Gesellschaft aufzuzeigen und auszuloten, unter welchen Bedingungen es zu Problemen kommen kann, die von der Sozialen Hilfe bearbeitet werden. Die gesellschaftlichen Kommunikationsformen werden soweit beschrieben, dass plausibel wird, wie es zu prekären Lebenslagen für Menschen kommt. Bevor wir auf die Soziale Hilfe zu sprechen kommen, werden die Begriffe Karriere und soziale Adresse geklärt. Dies, weil damit aufgezeigt werden kann, welche Plätze Personen in der Gesellschaft besetzen können und wie diese Plätze, bei denen ein besser und schlechter mitgedacht wird, von den Adressenzuschreibungen, individuellen Motivationen und Erwartungen abhängen. Im Anschluss daran lässt sich zeigen, dass es der Sozialen Hilfe darum geht, Personen zu „besseren Plätzen“ zu verhelfen.

Im zweiten Schritt geht es darum, den Organisationstyp zu beschreiben, in dem die Soziale Hilfe agiert. Dessen Spezifika und Herausforderungen werden dargestellt, um gleichzeitig den Kontext sichtbar zu machen, in den ein Management eingebettet ist.

In diesem Rahmen sollen im dritten Schritt Position, Interventionsmöglichkeiten und Aufgabenbereich des Managements genauer als bisher bestimmt werden. Es wird nach Möglichkeiten und Grenzen dieses Managements geforscht, wobei Antworten auf Fragen danach gesucht werden, wie dieses mit den Kontextanforderungen, aus denen brauchbare soziale Dienstleistungen kondensieren sollen, intelligent umgehen kann.

---

<sup>6</sup> Mit „Abstraktion“ ist hier ein Abzug gemeint. Es geht um ein Weglassen von vielem. Ein Begriff, das ist hier die Ausgangsidee, wird umso informativer, je mehr er ausschließt.

Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen die Handlungs- und die Reflexionsmöglichkeiten von Managern und Managerinnen Sozialer Hilfe erweitern. Es geht um eine Forschung, die durch die Aufbereitung einer abstrakten, das heißt einer nicht konkreten und alltagsweltlich getränkten Sichtweise, handlungsleitende Einsichten und Ansatzpunkte für die Praxis liefern soll. Einer Sichtweise, die das beobachtete Feld durch ihre Unterscheidungen mit ungewohnten Blicken versorgen kann. Diese Blicke haben das Potenzial, Selbstverständliches in Frage zu stellen und neue Möglichkeiten aufzuzeigen. Die Arbeit endet mit einer Schlussbetrachtung, welche die Ergebnisse bündelt.

## **A. Gesellschaftstheorie**

Im Folgenden werden wir die Beobachterfigur besprechen, um auf die dieser Arbeit zugrunde liegenden erkenntnistheoretischen Grundlagen aufmerksam zu machen. Danach wird die Gesellschaft als eine exklusiv kommunikativ verfasste beschrieben. Damit ergeben sich Ordnungsgewinne für unsere Analyse. Die kommunikativen Formen können einerseits von einander, andererseits vom Menschen bzw. von dessen Bewusstsein und Körper abgegrenzt werden. Mit Hilfe dieser Abgrenzungen kann das wechselseitige Bedingungsverhältnis zwischen bewussten und sozialen Formen aufgezeigt werden. Es soll auf dieser Grundlage nachgezeichnet werden, wie in der modernen Gesellschaft soziale Probleme entstehen, die via organisatorisch abgestützter Sozialer Hilfe bearbeitet werden. Damit wird der Kontext aufbereitet, innerhalb dessen sich das Management verorten lässt.

### **1. Beobachter**

Der Begriff des „Beobachters“ ist ein Grundbegriff der Systemtheorie. Diese beschreibt die Welt als Konstruktionsprozess, der einem permanenten Wandel unterliegt, wobei sich verschiedene Ausprägungen stabilisieren und wieder verfallen. Alles, was dabei „unterschieden wird, wird von einem Beobachter unterschieden.“<sup>7</sup> Wenn dieser beim Produzieren von Welt weggedacht wird, kann die Illusion entstehen, man hätte es statt mit Fiktionen mit Realitäten zu tun, die unabhängig vom Beobachter gelten. Die Systemtheorie argumentiert von Grund auf relativistisch und phänomenologisch. Wir erfahren die Welt so, wie sie uns erscheint, nicht so, wie sie an sich ist. Dieser Umstand ist als Ankerpunkt des folgenden Textes anzusehen. Ausgegangen wird von zwei Beobachtertypen, die sich in ihrem grundsätzlichen operativen Betriebsmodus nicht unterscheiden, aber aufgrund verschiedener Sinnausprägungen verschiedene Welten aufspannen. Einerseits geht es um bewusste Beobachter, die sich betreiben, indem sie vorgestellte Gedanken an vorgestellte Gedanken anschließen. Andererseits geht es um Beobachter, die sich kommunikativ betreiben, indem sie mitgeteilte Informationen über die Welt an weitere Informationen desselben Typs anschließen. Die Welten der bewussten und der sozialen Systeme sind Beobachtungswelten. Wie nuanciert diese aufgespannt werden können, hängt vom Differenzierungsvermögen derselben ab.

---

<sup>7</sup> Lau (2005, 156).

Bewusstsein und Kommunikation erzeugen Informationen, indem sie sich und die Welt imaginieren. Das *Draußen* und das *Drinnen* werden im *Innen* errechnet. Erhebliche Spielräume sind dabei auszumachen: „Es kommt darauf an, welche Differenzen erzeugt werden, wenn Welt beobachtet wird; und das kann man nicht an der Welt, sondern nur an Beobachtern beobachten. Die Welt wird damit als das Unbeobachtbare par excellence vorausgesetzt, mag sie nun endlich sein oder unendlich.“<sup>8</sup> Sie wird zum Medium, in das sich Unterschiede einschreiben lassen.

Jegliches ETWAS wird durch die Art – das Wie der Beobachtung – erzeugt, an die sich der Beobachter wiederum selbst bindet. Wenn man mit Montaigne<sup>9</sup> sagen kann, real sei das, womit man fertig werden muss, dann meint das in diesem Kontext, dass man mit den Resultaten der eigenen Beobachtungen fertig werden muss, denn diese erscheinen als Realitäten. Der Weltbegriff mag nun „erscheinen wie zerrinnender Sand unter den Füßen“<sup>10</sup>, er wird pluralisiert, denn es können viele Welten ausgemacht werden. Peter Fuchs zeigt ein Beispiel, bei dem offenbar wird, dass jedes Ereignis ein Mehrfachereignis sein kann und damit Welten erzeugt.

Ein Dackel, im Zuge einer Performance auf dem Marktplatz verbrannt, würde sehr verschiedene Irritationen erzeugen: im Kunstsystem Faszination, im Religionssystem Achselzucken, im Politiksystem Entscheidungsbedarf, weil es zu Pogromen von Dackelfreunden gegen Künstler kommt (und darüber denkt die Religion nach), im Rechtssystem Kaskaden von Reflexionen über Rechtsfolgen von Dackelmorden, in Intimsystemen angenehme Schauer angesichts der Schlechtigkeit der Welt, die einen noch näher zusammenrücken lässt etc.<sup>11</sup>

Jede Beobachtung, das ist der entscheidende Punkt, erweist sich als in ihren Verweisungsmöglichkeiten unüberschaubar. Ereignisse können zu heterogenen Reporten werden. Dies deshalb, weil jeder Beobachterstandpunkt das Beobachtete unterteilt in etwas Anschließbares und in etwas, das bei diesem Anschluss unberücksichtigt bleibt. Die erzeugten Welten sind als Einschränkungen zu verstehen. Jede Beobachtung ist Lösung und Problem zugleich. Ohne Beobachtung keine Sicht. Die Sicht jedoch versperrt den Blick auf den Rest der Welt. Mit George Spencer-Brown formuliert:

Wir erzeugen eine Existenz, indem wir die Elemente einer dreifachen Identität auseinander nehmen. Die Existenz erlischt, wenn wir sie wieder zusammenfügen. Jede Kennzeichnung impliziert Dualität, wir können kein Ding produzieren, ohne Koproduktion dessen, was es nicht ist, und jede Dualität impliziert Triplizität: Was ein Ding ist, was es nicht ist, und die Grenze dazwischen.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Luhmann (1990, 8).

<sup>9</sup> Vgl. in Schmid (1998, 141).

<sup>10</sup> Spencer-Brown in Lau (2005, 173).

<sup>11</sup> Fuchs (1992, 70).

<sup>12</sup> Spencer Brown (1997, 18). „Wir nehmen Unterscheidungen als unabhängig von uns wahr. Wir



Diese Regel trifft auch auf die Selbstbeobachtung des Beobachters zu. Will er sich in den Blick bekommen, muss er sich selbst vorstellen, und das heißt: sich bezeichnen. Damit wird klar, dass er nur imaginär als Zurechnungspunkt erscheinen kann. Er trifft sich selbst nie an, er markiert sich im Nachhinein. Er verschwindet hinter seinen Operationen, oder, auf eine Formel gebracht: „Der Beobachter steckt nicht dahinter.“<sup>13</sup> Dabei gilt: Ohne Beobachtung gäbe es nicht nur nichts, sondern nicht einmal das Nichts, denn da wäre niemand, der es bezeichnen würde. Eine Welt existiert als Welt nur dadurch, dass sie beobachtet bzw. wahrgenommen und bezeichnet wird.

Der Beobachter ist als System beschreibbar, in dem er sich mit seinen Operationen von einer Umwelt trennt und so – durch Zeit tilgende Beobachtungen, die an weitere Beobachtungen anschließen – Strukturen erwirtschaftet. Wenn die Unterscheidungen als solche in den Blick genommen und dadurch von anderen abgegrenzt werden, dann spricht man von Beobachtung zweiter Ordnung, im Unterschied zur Beobachtung erster Ordnung, die bezeichnet und bezeichnet und nicht auf die Unterscheidungen achtet, die dabei getroffen werden.<sup>14</sup> Auf der Beobachtungsebene erster Ordnung steht die Welt, die durch Beobachtungen inszeniert wird, außer Frage. Wie komplex sie auch sein mag, sie ist die Beobachtung von ETWAS, das im Moment der Bezeichnung als nicht fraglich behandelt wird. Erst mit der Beobachtung zweiter Ordnung lässt sich die Beobachterwelt daraufhin absキャンen, welche Unterscheidungen im Einsatz sind. Die Welt erscheint dadurch als kontingente, als so möglich, aber nicht nötig, als Aktualisierung einer von zahlreichen Varianten.<sup>15</sup> Die Beobachtung zweiter Ordnung bringt die Seinswelt ins Rutschen.<sup>16</sup> Da auch die Beobachtung zweiter Ordnung ETWAS beobachtet, ist sie keine bessere, sondern eine andere Beobachtung erster Ordnung. Beobachten meint stets auch andere Möglichkeiten ausschließen, das lässt sich mit George Spencer-Brown erkennen: „Du kannst es nicht auf beide Arten haben.

---

durchschauen normalerweise nicht, dass wir sie produzieren. Das Treffen einer Unterscheidung führt uns aus dem Paradies heraus. Der leere Zustand ist der Ursprung der erkannten Welt. Das, was wir beobachten, gibt uns Auskunft über unsere Unterscheidungen und nicht über eine uns gegenüberstehende Welt. Daher können wir uns in allen Dingen selbst finden (Lau 1999, 78-79). Und noch einmal mit George Spencer-Brown: „Jedes in der Welt eines gegebenen Wesens wahrgenommene Ding befindet sich in der Vorstellung dieses Wesens. Was außerhalb des Wesens ist, hat dieselbe Form (dieselbe unterscheidende Grenze) wie das, was innen ist, und wenn das Wesen stirbt oder noch nicht empfangen ist, verschwindet die Grenze oder ist noch nicht erschienen; daher verschwindet die Welt dieses Wesens mit dem Wesen selbst oder hat noch nicht begonnen“ (1995, 133).

<sup>13</sup> Fuchs (2004, 20). Damit ist gesagt, dass wir in dieser Arbeit nicht von Subjekten oder von Objekten ausgehen, sondern von dem, was Peter Fuchs „Unjekte“ nennt. Diese haben die Eigenschaft, keine Eigenschaften zu haben (vgl. 2001b, 110).

<sup>14</sup> Niklas Luhmann spricht für den Fall, dass man sich an der Einheit der Differenz orientiert, auch vom Begriff „Distanz“ (vgl. 1984, 597).

<sup>15</sup> Vgl. Luhmann (1992, 100).

<sup>16</sup> Vgl. Fuchs (2001a, 79).

Entweder kannst du ein erscheinendes Universum sehen, indem Du selektiv blind bist, oder du kannst es alles gleich sehen, in welchem Fall es verschwinden muss, so wie du auch.“<sup>17</sup>

Halten wir fest: Der Vorteil, den die Beobachterfigur gegenüber ontologischem Gedankengut für diese Arbeit bietet, ist der, dass nun nicht mehr davon auszugehen ist, dass es ein einziges, genau bestimmbares professionelles Management Sozialer Hilfe gibt. Es entsteht durch Beobachtungen, und diese sind durch weitere Beobachtungen darauf hin zu befragen, welche Informationen sie aufblenden und welche sie verdunkeln.

## 2. Kommunikation und Bewusstsein

*„Einmal in Kommunikation verstrickt, kommt man nie wieder ins Paradies der einfachen Seelen zurück.“<sup>18</sup>*

Damit ist gemeint, dass Menschen, sobald sie in Kontakt mit Kommunikation kommen, nicht verhindern können, dass die Welt hinterher (einschließlich ihrer selbst) anders ist als vorher. Dieses Phänomen soll nun beleuchtet werden. Aufzuzeigen ist die Wechselwirkung zwischen Menschen und Kommunikationen, damit sichtbar wird, wie beide einander ermöglichen und limitieren.

Kommunikation ist, der hier betriebenen Theorie folgend, vom Bewusstsein und von dessen imaginiertem Körper<sup>19</sup>, der diesem die notwendige Weltwahrnehmung liefert, analytisch zu trennen. Kommunikation und Bewusstsein bilden eine Zweiseitenform, das eine ist nicht ohne das andere zu haben und sind damit als komplementäre Differenz zu begreifen. In der Kommunikation kommen Bewusstsein und Körper und die

---

<sup>17</sup> George Spencer-Brown (1997, 193).

<sup>18</sup> Luhmann (1984, 207).

<sup>19</sup> Wir gehen in dieser Analyse nicht auf das Thema Körper ein. Er spielt aber bei all diesen Prozessen eine wichtige Rolle. Ohne Körper, wären weder Kommunikation noch Bewusstseinsentwicklung möglich. Ralf Wetzell beschreibt die Rolle des Körpers bei diesen Kopplungsprozessen am Beispiel der Behinderung. Wenn Behinderungen markiert werden, kommt es zu Kopplungsproblemen mit der Kommunikation. Der Körper, der ansonsten einfach geräuschlos mitläuft, fällt dann auf und stört die Kopplung zwischen Bewusstsein und Kommunikation. Sie kommt ins Wanken, kann diesen nicht ignorieren und gerät in Gefahr zu kollabieren. Die Unterstellung, dass verstanden worden ist, lässt sich unter Umständen (bei Sehschwäche, Hörproblemen etc.) nicht mehr halten (vgl. 2004). Behinderung wirkt in vielen Fällen als Exklusionstreiber und führt meistens in die Sonderbereiche der Gesellschaft, die wir noch thematisieren werden. Die Möglichkeiten von sozialen Positionswechseln sind hier oft massiv eingeschränkt.

Bezeichnung „Mensch“<sup>20</sup> nur als Thema vor, während Kommunikation im Bewusstsein allenfalls zu einer gedanklichen Vorstellung gerinnt. Im Falle der Kommunikation hat man es mit einem Netzwerk zu tun, das sich über Themen selbst webt. Es löscht Knoten, erzeugt andere und nimmt zufällige Abzweigungsmöglichkeiten wahr. Es ist ein unentwegt wirbelndes Spiel von Aufbau und Abbau eigener Anschlüsse. Auch das Bewusstsein kann als ein sich selbst webendes Netzwerk verstanden werden, das sich via Gedanken reproduziert und dabei vom Rest der Welt unterscheidet. Wenn Gedanken eines Bewusstseins in Sprache geformt und geäußert wurden, kann das Bewusstsein diese in Kommunikation transformierten Gedanken nur noch beobachten, aber nicht mehr bestimmen, was sozial aus ihnen gemacht wird.<sup>21</sup> Ein Bewusstsein kann nicht kontrollieren, ob und wie seine Äußerungen aufgenommen werden. Diese sind kommunikativ nur ein Ereignis, wenn sie beobachtet und weiter verwoben werden. Die Kommunikation orientiert sich dabei immer am Medium materialisierter Sprache, also daran, was gesagt oder geschrieben wird, und nicht daran, was gedacht wird. Alles, was nicht von der Kommunikation beobachtet und als Kommunikation gewertet wird, gilt als sozial nicht existent. Dabei kann dieses Nichtaufgreifen für das Bewusstsein durchaus ein Ereignis sein, an das mittels Gedanken angeschlossen wird und das verschiedenste Folgen zeitigt. Durch die Zurechnungsprozesse der Kommunikation, die sich an diesem Umweltlärm nährt, wird das Bewusstsein darüber informiert, welche seiner Äußerungen als anschlussfähig gelten und welche nicht. In diesem Prozess sozialisiert es sich wiederum, indem es Zurechnungen annimmt, ablehnt oder variiert. Beide Systeme sind in ihrer Selbstreproduktion operativ geschlossen. Das bedeutet, dass sie die jeweiligen Unterscheidungen, die sie aktuell ausmachen, miteinander verketteten und sonst nichts. Um allfälligen Fehlinterpretationen an dieser Stelle vorzubeugen: Das Theorem der operativen Geschlossenheit meint nicht, dass keine Wirkungszusammenhänge bestehen.

---

<sup>20</sup> Die Systemtheorie nutzt *den Menschen* nicht als Theoriefigur. Der Mensch ist kein System. Damit wird er von Theoriezumutungen verschont. Luhmann meinte, dass, wenn „man dezidiert das Individuum in der Umwelt verortet, und nicht in der Gesellschaft, (...) sehr viel mehr Respekt vor dem Individuum herauskommt, als wenn man meint, das Individuum wirke wenigstens zum Teil mit an Technik, an Solidarität, an Moral, an Vernunft oder was auch immer“ (Luhmann 1997a, 72).

<sup>21</sup> Vgl. Bardmann (1994, 142). Ein Gedankenexperiment, das ich Martin Hafen verdanke, hilft, diese Trennung zu verdeutlichen. Man stelle sich eine Interaktion, beispielsweise eine Unterrichtseinheit vor. Würde man nach einer Weile diese Interaktion stoppen und könnte man das, was die verschiedenen Bewusstseine in dieser Zeit gedacht haben und gleichzeitig das soziale Ablaufgeschehen, eben den kommunikativen Verlauf, transkribieren, dann würde man die Differenz der beiden Eigenlogiken sehen.

Diese These der operativen Geschlossenheit sagt nicht, dass diese Systeme nicht von Welt durchflutet würden, von Licht und Luft, von Hundegebell, Kindergeschrei, Kontoauszügen und Rechnungen, von Gezänk und irritierenden Körperereignissen. Autopoietische Systeme sind geschlossene Systeme, die gleichwohl in der Welt >enthalten< sind, also eingeschlossene Systeme, die in jedem Moment ihrer Existenz gleichzeitig mit der Umwelt existieren, die sie toleriert, stützt oder gefährdet. Alle autopoietischen Systeme sind in diesem Modus der Gleichzeitigkeit mit ihrer Umwelt gekoppelt – trotz oder gerade wegen dieser operativen Schließung.<sup>22</sup>

Dieses Theoriestück der operativen Geschlossenheit von Systemen macht auf die Anerkennung von wechselseitigen Erkenntnisstrahlen beider Beobachter aufmerksam. Autonomien werden anerkannt und kausale Steuerungsvorstellungen damit zurückgebunden. Wird die Trennung beider Systemtypen bewusst/sozial akzeptiert, kommt deren Verhältnis in den Blick. Und es wird klar, dass beide untrennbar miteinander verbunden sind. Kommunikationssysteme sind auf das Vorhandensein von Bewusstsein in ihrer Umwelt angewiesen, sonst könnten sie sich nicht entzünden. Umgekehrt könnte sich Bewusstsein nicht dauerhaft ohne die Impulse der Kommunikation reproduzieren, es wäre auf Wahrnehmungen verwiesen. Sie rhythmisieren sich gegenseitig. Niklas Luhmann spricht daher treffend von einer Schicksalsgemeinschaft<sup>23</sup>, von einer Gemeinschaft, die sich, denkt man an Evolution, koproduktiv entwickelt.<sup>24</sup>

Die Kommunikation kommuniziert<sup>25</sup> und das Bewusstsein bewusstet, indem es sich das nächste gedankliche Ereignis vorstellt.<sup>26</sup> Beide beeinflussen sich wechselseitig auf existenzielle Weise, beobachten aber innerhalb ihrer eigenen Grenzen autonom. Was immer ein Bewusstsein denkt, wenn es sich äußert, wenn sein Körper tanzt, schreibt oder malt: es hat keine Kontrolle darüber, ob und wie diese Äußerungen sozial aufgenommen werden. Es kann gegen das kommunikative Verstehen/Missverstehen der eigenen Intentionen protestieren, diese Zumutung annehmen, ablehnen oder variieren, sich dadurch individualisieren und verschiedene Korrekturversuche starten, aber auch dann geht das soziale Spiel seinen eigenen Weg. Die Kommunikation nutzt die Äußerungen des Bewusstseins, um daraus ihre Anschlüsse zu generieren, welche

---

<sup>22</sup> Fuchs (1999a, 65).

<sup>23</sup> Vgl. Luhmann (1992, 163). Hier sind dennoch zeitliche Spielräume auszumachen, denn nicht jedes einzelne Bewusstsein muss ständig mit Kommunikation verkoppelt sein, und die Kommunikation findet Bewusstsein in milliardenfacher Zahl vor, um sich als Gesellschaft betreiben zu können. Die Kommunikation hat dabei die Funktion, das Bewusstsein zu unterhalten, das seinerseits die Kommunikation unterhält (vgl. Fuchs 2001b, 239).

<sup>24</sup> Mit Dirk Baecker formuliert: „Jedes System ist das Produkt einer Ko-Evolution von System und Umwelt, darunter auch einer Ko-Evolution von System und Systemen in der Umwelt des Systems“ (2002, 100).

<sup>25</sup> Vgl. Luhmann (2001, 111).

<sup>26</sup> So auch Knerr und Nassehi: „Die Kommunikation kommuniziert und denkt nicht. Und: das Bewusstsein denkt und kommuniziert nicht“ (2000, 73).

jeweils mitgeteilte Informationen über die Welt markieren.<sup>27</sup> Beide Systeme kann man sich als je operativ geschlossene Eigensinne vorstellen, die strukturell, aber nicht operativ miteinander verkoppelt sind.<sup>28</sup> Nimmt man den oben erarbeiteten Beobachtungsbegriff hinzu, lässt sich sehen, dass wir als Beobachter schon immer die eine Seite, das Bewusstsein, oder die andere Seite, die Kommunikation, markieren, dass wir es aber gleichzeitig mit der Zweiseiten-Form im Gesamten zu tun haben, die erst mit einer Beobachtung zweiter Ordnung – Bewusstsein/Kommunikation – in den Blick kommt. Peter Fuchs nennt die Einheit dieser Form Kommunikation/Bewusstsein in Anlehnung an George Spencer-Brown „konditionierte Koproduktion.“ Diese Form,

das Zugleich des Verschiedenen, entzieht sich, wenn der Beobachter (der selbst Effekt dieser Produktion ist) zu beobachten beginnt. Er verdinglicht sich selbst und das Andere, er ist schon ein oszillierender Beobachter, der Selbst- und Fremdreferenz sukzessiv einsetzt.<sup>29</sup>

Damit ist auf das Zugleich der unterschiedlichen Effektbewirkungen auf beiden Seiten hingewiesen, das sich ergibt, sobald diese Koproduktionsprozesse starten. Die folgenden Beschreibungen nehmen nun mal die soziale, mal die bewusste Seite in den Blick, oder sie verweisen auf die Einheit beider Seiten, eben auf die konditionierte Koproduktion.

---

<sup>27</sup> Genau das ist mit „Kommunikation“ hier gemeint. Die Beobachtung (das (Miss-) Verstehen) einer mitgeteilten Information, die an weitere Beobachtungen desselben Typs anschließt. Der Beobachter bezeichnet eine Seite: die Mitteilung oder die Information, wobei beide Seiten zusammen eine Form ergeben. Eine Seite liegt im Schatten, eine ist erhellt. Kommunikation wird in der Systemtheorie als Einheit von Verstehen, Information und Mitteilung gesehen (vgl. Luhmann 1997, 97). „Es gibt keine Information außerhalb der Kommunikation, es gibt keine Mitteilung außerhalb der Kommunikation, es gibt kein Verstehen außerhalb der Kommunikation – und dies nicht etwa in einem kausalen Sinne, wonach die Information Ursache für das Verstehen sein müsste, sondern im zirkulären Sinne wechselseitiger Voraussetzung“ (Luhmann 2000b, 50).

<sup>28</sup> Systeme sind nicht autark, sondern mit ihrer Umwelt via Medien wie Sinn und Sprache verbunden. Diese Medien leisten die Kopplung von Bewusstsein und Kommunikation trotz der jeweiligen operativen Geschlossenheit. Sinn verweist in jeder Operation auf weitere Möglichkeiten, die im nächsten Schritt bezeichnet werden können. Sinn sorgt für Unruhe und damit für Anschlüsse. Das Medium Sprache sorgt dafür, dass den Systemen die Zeichen für ihre Bezeichnungen zur Verfügung stehen. „Mit struktureller Kopplung wird ausgedrückt, dass ein System mit seiner Umwelt nur in einer schmalen Bandbreite verkehrt“ (Fuchs 2005, 85). Strukturen sind, vereinfacht gesagt, die Beobachtungsgeschichte eines Systems, an die es sich erinnern kann. Sie sind notwendig, weil die Differenz einer jeden Information nur im Unterschied zu den Strukturen des Systems imponiert. Neuigkeiten erscheinen nur als Neuigkeiten, weil die systemeigenen Strukturen, die im Laufe der Beobachtungen kondensiert sind, sich davon unterscheiden.

<sup>29</sup> Fuchs (2000b, 45).

### 3. Differenzen der Weltgesellschaft

*„Probleme der Welt werden zunehmend als soziale Probleme wahrgenommen und die Sozialwissenschaften werden damit zur Schlüsseldisziplin.“<sup>30</sup>*

Das Zitat verweist auf die Dominanz des Sozialen und damit auf die Dominanz der Kommunikation in der modernen Gesellschaft. Damit wird die soziologische Systemtheorie zu einer Schlüsseldisziplin, verfügt sie doch über eine ausgearbeitete Kommunikationstheorie, die in der Lage ist, alles Soziale in den Blick zu nehmen und in Bezug zu einander zu setzen. Beobachtet man im Rahmen der Systemtheorie, dann geht es bei der Frage nach der Gesellschaft um eine Kommunikationsgesellschaft. Man spricht von einer Weltgesellschaft, die sich im Zuge der Entstehung von Organisationen, Funktionssystemen und Telekommunikationen hat entwickeln können.

Ihr operativer Modus ist die Verdichtung; ihr ökonomisches Ergebnis die Etablierung des Weltsystems; ihre energetische Grundlage sind die noch immer im Überfluss vorhandenen fossilen Brennstoffe, (...) ihr psychosoziales Resultat ist der Zwang, Mitwisser von fernem Elend zu werden; ihre vitale Chance ist die Möglichkeit, die Quellen des Glücks und die Strategien des Risikomanagements interkulturell zu vergleichen.<sup>31</sup>

Die Gesellschaft lässt sich mit Rudolf Stichweh als das Sozialsystem verstehen, das alle für einander erreichbaren Kommunikationen – und sonst nichts – einschließt.<sup>32</sup> Die Unterscheidung Kommunikation/Nicht-Kommunikation ermöglicht die Form der Gesellschaft. Folglich sind in dieser nur kommunikative Beobachter auszumachen, die im Prinzip jeden erreichen können und sich untereinander vernetzen. Der Rest, alles was sonst noch vorkommt – Menschen, Bewusstsein, Luft, Schwerkraft, Milchkühe etc. – wird in deren Umwelt verortet. In dieser Umwelt kann nur eines nicht vorkommen: andere Kommunikation.

Gesellschaft, auf der Basis von Kommunikation betrieben, ist nur in Differenz zu Bewusstsein vorstellbar, das, wie oben gesehen, mit dieser strukturell gekoppelt ist. Es gilt: „Alles, was von außen, ohne Kommunikation zu sein, auf die Gesellschaft einwirkt, muss daher den Doppelfilter des Bewusstseins und der Kommunikationsmöglichkeit passiert haben.“<sup>33</sup> An dieser Stelle wird sichtbar, dass die Rolle des Bewusstseins oder des Menschen, der sich nicht auf das Bewusstsein und dessen Körper

---

<sup>30</sup> Nassehi (2003, 128).

<sup>31</sup> Sloterdijk (2005, 28).

<sup>32</sup> Vgl. Stichweh (2000, 254).

<sup>33</sup> Luhmann (1997, 113).

reduzieren lässt, beim Aufbau der Gesellschaft keinesfalls marginalisiert wird. Ohne diesen wäre die Gesellschaft nicht denkbar.

Die Gesellschaft hat sich in verschiedene soziale Beobachtungskontexte – Interaktionen, Organisationen, Funktionssysteme – ausdifferenziert, wobei letztere bestimmte anfallende Probleme im Alleingang lösen, bzw. als solche Lösungen beobachtet werden können. Damit ist noch einmal der Umstand beschrieben, dass sich die Gesellschaft nicht mehr auf ihre Einheit, sondern nur noch auf ihre Differenzen hin beobachten lässt. Die Funktionssysteme<sup>34</sup>, um mit dieser Beschreibung anzufangen, übernehmen „eine Universalzuständigkeit für je ihre spezifische Funktion.“<sup>35</sup> Diese Beobachter sortieren mittels binärer Unterscheidungen aus, welche kommunikativen Ereignisse sie sich zurechnen und welche nicht. Sie erzeugen ihre Referenzpunkte, mit denen sie sich von ihrer Umwelt unterscheiden, jeweils im Modus der ständigen Wiederholung spezifischer Unterscheidungen in sich selbst. Zu diesen Beobachtern zählt beispielsweise das System der Massenmedien, das Informationen im Unterschied zu Nicht-Informativem über die Welt anbietet. Das Rechtssystem, das Recht von Unrecht unterscheidet. Die Politik, die ihre Kommunikation an der Referenz von Ämtern abgleicht und sich an Wählern orientiert. Das Wirtschaftssystem, das Zahlung gegenüber Nichtzahlung bevorzugt, Ressourcen verknüpft und Eigentum verteilt. Die Wissenschaft, die wahres Wissen von unwahrem vorläufig und reversibel unterscheidet. Das Erziehungs- und Bildungssystem, das versucht, Menschen im Unterschied zu deren Selbstsozialisation Vermittelbares für den weiteren Lebenslauf beizubringen und sie somit für den Rest der Gesellschaft als bedeutsame soziale Adressen erscheinen zu lassen. Die Religion, die immanente Sinninseln anbietet, damit man sich angemessen auf transzendente Zeiten vorbereiten kann. Das Gesundheitssystem, das jemanden für krank befindet und den Wert „Gesundheit“ ansteuert. Die Familien, welche die kommunikative Kompletterücksichtigung der zugehörigen Personen garantieren, was Entlastung und Zumutung zugleich sein kann. Das Sportsystem, das eine einfache soziale Positionierung anbietet, indem es Körperleistungen vergleicht und Gewinner von Verlierern unterscheidet, und die Kunst, welche die Beobachter auf das Unbeobachtbare, auf die anderen Seiten der Welt aufmerksam macht.

Diese Beobachter bevorzugen stets eine Seite ihrer Unterscheidung, die jeweils den

---

<sup>34</sup> Diese Funktionssysteme operieren im Modus der Gleichzeitigkeit. Dabei sind sie immer der nächste Vollzug und nicht etwas, das man fassen kann. „Alles, was geschieht, geschieht zugleich zum ersten und zum letzten Mal. Auch das Ungeschehenmachen ist ein Machen und ein Geschehen. Auch das Ausradieren ist Aufwand von Zeit und Kraft, die dabei irreversibel verbraucht werden“ (Kieserling 1999, 165). Gleichzeitigkeit allen Geschehens heisst: Unkontrollierbarkeit allen Geschehens.“(Luhmann 1992, 213).

<sup>35</sup> Luhmann (1997, 131).

Positivwert des Systems markiert. Lieber Zahlung als Nichtzahlung, lieber Macht als Ohnmacht, lieber Recht als Unrecht und lieber Liebe als Missachtung. Ein System, das sich aus Folgeproblemen<sup>36</sup>, die sich im Kontakt von Mensch und moderner Gesellschaft<sup>37</sup> ergeben haben, herauskristallisiert hat, ist das der Sozialen Hilfe. Dieses System markiert Fälle, denen es dazu zu verhelfen versucht, wieder vermehrt für andere Kommunikationsströme als bedeutsam zu erscheinen. Entlang am Positivwert „Hilfe“ werden Fälle konstruiert, denen mittels organisationsgestützter Daseinsnachsorge geholfen wird. Damit sind diejenigen Ressourcen und Dienstleistungen - wie beispielsweise Erziehung, Beratung, Unterstützung, Vernetzung etc. gemeint - mit denen auf soziale Bedarfslagen reagiert wird. Ziel ist es, für die Bedürftigen kommunikative Anschlusschancen zu generieren, oder zumindest die noch vorhandenen zu erhalten.

Die Daseinsvorsorge wird von der Wirtschaft und ihrem Geldmechanismus besorgt; sie ist ein zentraler Antriebsfaktor gesellschaftlichen Wandels. Den Organisationen sozialer Hilfe obliegt eher eine „Daseinsnachsorge“. Sie arbeiten an der Beseitigung von Problemfällen, die sich aus der Verwirklichung der vorherrschenden Strukturen und Verteilungsmuster immer neu ergeben.<sup>38</sup>

In der Weltgesellschaft lassen sich massenhaft Interaktionen, also Gespräche unter Anwesenden ausmachen. Diese Art von Kommunikation ist meist nur von kurzer Dauer. Dazu zählt beispielsweise das Familienessen genauso wie die wöchentliche Teamsitzung, das Turteln eines Liebespaares oder die Strategieplanung im Sportverein. Im Falle der Interaktion läuft die kommunikative Grenze über die Differenz von anwesend/abwesend. Als anwesend gelten diejenigen, die sich wechselseitig wahrnehmen und von der Interaktionskommunikation als Mitteilungsproduzenten beobachtet werden.<sup>39</sup> Damit ist gesagt, dass es die Kommunikation ist, welche über die Grenze anwesend/abwesend bestimmt und damit ihr Innen vom Außen bzw. vom Rest der Welt unterscheidet. Sie ist es, die den Zugang regelt, und das Bewusstsein ist in ihrer Umwelt zu verorten. Dabei „muss nicht jeder wahrnehmende Anwesende für die Inklusion in der Interaktion in Betracht kommen, zum Beispiel nicht (...) Diener oder

---

<sup>36</sup> Man kann das System der Sozialen Hilfe als eine Nachentwicklung der Gesellschaft begreifen, die sich an deren Problemen nährt und dessen Status und Betriebsmodus noch nicht umfänglich geklärt ist (vgl. Fuchs 2006, 17).

<sup>37</sup> „Die Modernität der Gesellschaft liegt nicht in ihren Merkmalen, sondern in ihren Formen, das heißt: in den Unterscheidungen, die sie verwendet, um ihre kommunikativen Operationen zu dirigieren“ (Luhmann 1997, 165).

<sup>38</sup> Luhmann (2005c, 180).

<sup>39</sup> Vgl. Luhmann (2005b, 26).



die, die im Restaurant an anderen Tischen sitzen.“<sup>40</sup> Unter Anwesenden wird entschieden, wer als anwesend oder abwesend behandelt wird. Will man wissen, wer in der Interaktion anwesend ist, muss man folglich auf die Kommunikation und nicht auf die Menschen achten.

Die Interaktion steuert sich wie jede andere Kommunikation über Themen. Den Anwesenden wird in diesem Prozess unterstellt, dass sie zur Bearbeitung des je gerade ablaufenden Themas bereit sind. Dies wird in der Folge zur Kontrolle der Beiträge und zur Selbststeuerung der Kommunikation genutzt. Die Beiträge erscheinen passend oder unpassend<sup>41</sup> und leiten Themenwechsel oder Konflikte ein. Die zu verteilende Redezeit in Interaktionen wird mit zunehmender Teilnehmerzahl ein knappes Gut. Wer redet, verdonnert die anderen zum Schweigen. Reden zu viele gleichzeitig, gerät die Interaktion ins Schlingern, und es ist nicht mehr auszumachen, an welche Beiträge angeschlossen werden soll. Redet niemand, wird unklar, wer anfangen soll.<sup>42</sup> Interaktion ist eine Form der Kommunikation, bei der die Teilnehmer körperlich präsent sind. Damit können sie sich kaum der Beobachtung durch andere Beobachter entziehen und stehen folglich unter dem Druck, sich präsentieren zu müssen. Körperliche Merkmale wie Ausdünstungen fallen über den Weg der Wahrnehmung auf und können thematisiert werden, Schwerhörigkeit oder Desinteresse ebenso. Für Reflexion bleibt meistens wenig Zeit, weswegen man sich auf Schemata verlassen muss. „Praktisch gilt: dass man in Interaktionssystemen *nicht nicht kommunizieren* kann; man muss Abwesenheit wählen, wenn man Kommunikation vermeiden will.“<sup>43</sup>

Als dritte Kommunikationsform fällt die Durchflutung der Gesellschaft durch Organisationen auf. Organisationen sind ein modernes Phänomen im Unterschied zu Interaktionssystemen beispielsweise, die sich früher, zusammen mit der Sprachentwicklung, herausgebildet haben. Sie sind ein besonderer Systemtypus, der sich zwischen Interaktion und Gesellschaft geschoben hat und sich über Entscheidungen reproduziert. Durch Organisationen werden bestimmte Kommunikationsformen im Unterschied zu flüchtigen Interaktionen erwartbar stabilisiert. Organisationen haben einen enormen Einfluss auf die Gestaltung der Lebensführung. In Organisationen gebiert man Kinder, dorthin bringt man sie morgens, dort wird Sinn bezogen, gelernt und verlernt, in Organisationen wird Wissen produziert, Geld verdient, bestraft, geheiratet, Recht gesprochen usw. Menschen werden in Organisationen immer, außer

---

<sup>40</sup> Luhmann (1997, 814).

<sup>41</sup> Vgl. Kieserling (1999, 185).

<sup>42</sup> Vgl. Kieserling (1999, 40-42).

<sup>43</sup> Luhmann (1984, 562).

für den Fall der Mitgliedschaft, die meist eine bezahlte ist, auf eine Publikumsrolle reduziert. Dies als Kranke, Schüler, Ratsuchende, als Käufer, Lernende oder Sozialhilfeklienten. Wenn man es sich finanziell nicht leisten kann, auf eine Leistungsrolle<sup>44</sup>, damit auf Arbeit und vor allem auf das hier zu generierende Geld zu verzichten, dann ist man existentiell darauf angewiesen, dass eine Organisation entscheidet, einem die Mitgliedschaft zu gewähren. Fällt diese Entscheidung nicht, erhöhen sich die Risiken, in einer Publikumsrolle auf dem Monitor der Sozialen Hilfe zu erscheinen.

Die strukturellen Kopplungen von Kommunikation und Bewusstsein in diesen Prozessen sind nicht als permanente, sondern als punktuelle Möglichkeiten zu verstehen. In jedem Kontakt werden Lebenslagen erzeugt. Wer zahlt, kommt für die Wirtschaft in Frage. Wer als informativ beobachtet wird, scheint für die Massenmedien auf, und wer als anwesend betrachtet wird, kommt in einem Gespräch zum Zug. Gleichzeitig ist er aus vielen anderen Kontexten ausgeschlossen. Wer vor dem Richter die Nachweise seiner Unschuld beibringt, ist selten gleichzeitig an ein Intimsystem gekoppelt. Normalerweise ist diese lose gekoppelte, selektive Berücksichtigung der Menschen durch die Gesellschaft kein Problem. Sie schafft sogar Freiheitsgrade, die in früheren Zeiten nicht denkbar waren. Man zahlt, und dabei spielt die moralische Gesinnung, die politische Ansicht oder der wie immer gestylte Körper keine Rolle. Man genießt Bildung, und es kommt dabei prinzipiell nicht darauf an, welchen Familiennamen man trägt oder wen man kennt. Bei einem Kopplungsverhältnis aber, bei dem Menschen dauerhaft nur marginal kommunikativ berücksichtigt werden, kann es dazu kommen, dass dies ihre Lebensmöglichkeiten empfindlich beeinträchtigt. Bei mangelnden Partizipationsmöglichkeiten an den bedeutsamen Kommunikationsströmen kann es zur Reduktion von Freiheitsgraden, zu vermehrter Integration und damit zu entstehender Hilfsbedürftigkeit auf der einen Seite (Mensch) und zur Notwendigkeit, diese Probleme via Bedarfsausgleich (Hilfe) zu bearbeiten auf der anderen Seite (Gesellschaft) kommen. Es geht folglich darum, bestimmte und vor allem nicht akzeptable, kontextabhängige Einschränkungen von Personen zu bearbeiten, die im

<sup>44</sup>

Die Unterscheidung zwischen Leistungs- und Publikumsrolle macht den Reichtum an Adressierung und Erwartungsbildung sichtbar, über den soziale Systeme verfügen. Zudem macht sie darauf aufmerksam, welche Folgen ein Ausfall bestimmter Adressierungen zeitigen kann (vgl. Stichweh 2005, 8). In vielen Interaktionen nimmt die Inklusion von Personen die Form professioneller Betreuung (als Publikum) durch Leistungsrollen an (vgl. Stichweh 2005, 21). Diese Formen sind meist in formalisierten Kontexten von Organisationen vorzufinden. Die Rollen wechseln sich im Laufe eines Lebens immer wieder ab, wobei man sich sicher öfter in einer Publikumsrolle als Käufer, Schüler, Patient etc. vorfindet als in einer Leistungsrolle. Letztere ist durch strengere Zugangsvoraussetzungen wie z.B. Diplome limitiert. Immer sind Organisationen im Spiel.

Zuge der konditionierten Koproduktion entstehen. Auf den Entstehungsmechanismus solcher personellen Einschränkungen wird nun vertieft eingegangen. Die generierten Erkenntnisse dienen in der Folge als Ansatzpunkt für den Start der Sozialen Hilfe. Diese bezieht ihre Legitimität aus den Versuchen, solche Einschränkungen umzukehren.

#### **4. Kopplungen zwischen Mensch und Gesellschaft**

*„Ein andermal begegnete er, getrocknete Feigen essend, dem Platon und sagte: Du kannst auch teilnehmen. Und als jener zulange und aß, sagte er: Teilnehmen, sagte ich, nicht aufessen.“<sup>45</sup>*

Dieser Satz lässt sich auch im Hinblick auf das Verhältnis von Mensch und Gesellschaft in der Moderne interpretieren. Teilnehmen, nicht aufessen, auf jeden Fall ist man dabei und wird berücksichtigt, dabei ist man aber nicht unbedingt im Leistungskreislauf eingebunden. Menschen werden, wie gleich aufgezeigt werden wird, oft auf Zuschauerrollen verwiesen. Die Fragen, die es zu beantworten gilt, lauten: Wie kann das Verhältnis von Menschen und Gesellschaft, in dem es zu wechselseitigen und folgenreichen Einschränkungen von Möglichkeiten kommt, die in der Folge teilweise für bearbeitungswürdig befunden und möglichen Lösungen (Soziale Hilfe) zugeführt werden, präzisiert werden? Wie nehmen Menschen an Kommunikationen teil und wie werden sie von denselben zu ihrem Eigenaufbau benutzt? Welche Folgen sind damit verbunden? Zuerst werden wir die individuellen und sozialen Voraussetzungen markieren, welche Kopplungen von Menschen mit Kommunikation wahrscheinlicher machen, dann wird auf das Begriffspaar Inklusion und Exklusion eingegangen. Mit diesem Schema werden die kommunikativen Berücksichtigungen von Menschen und die daraus resultierenden Folgen auf beiden Seiten systemtheoretisch beschreibbar.

---

<sup>45</sup>

Diogenes in Lehmann (2002, 95).

## **a. Anforderungen an den Menschen**

Starten wir auf der Seite der Menschen<sup>46</sup>, die in der Umwelt der Gesellschaft zu beobachten sind: Die Herausforderungen, welche vom Einzelnen via Sozialisation zu bewältigen sind, will er oder sie sich in vorteilhafte Positionen bringen, die seine Lebenslagen positiv beeinflussen, sowie die Mechanismen, welche die Gesellschaft bereithält, um diese Positionierungen zu ermöglichen oder zu blockieren, werden im Folgenden skizziert. Dabei wird sichtbar, wie es zu Ungleichheiten in der Berücksichtigung von Menschen durch die Gesellschaft kommt, die zu Verknappungen von Anschlussmöglichkeiten führen und die in der Folge als soziale Probleme der Bearbeitung zugeführt werden.

Gegenüber früheren Zeiten, in denen beispielsweise die jeweilige Schichtzugehörigkeit ein enges Korsett an Lebensmöglichkeiten und auch an Erwartbarkeiten und Beschränkungen vorgab, sind für den Einzelnen heute mehr soziale Bewegungsspielräume denkbar, was nicht nur Chancen (Bewegungsmöglichkeiten aufgrund loser Kopplungen), sondern auch Risiken (mangelnde Bewegungsmöglichkeiten und feste Kopplungen an Sonderbereiche) mit sich bringt. Vorbei sind die Zeiten, in denen die durch Geburt und Familie zugewiesene Position das Leben weitgehend vorregulierte. Welche Rechte jemand hat, welchen Berufsweg er geht und ob er heiratet oder nicht, das ist nicht mehr festgelegt. Das Leben kann und muss aufgrund dieser Bewegungsnotwendigkeiten vom einzelnen Menschen aktiv mitgestaltet werden. Nicht nur, dass die Gesellschaft sich gegenüber früheren Formen kommunikativ „entfesselt“<sup>47</sup> hat, es hat sich auch das daran gekoppelte Bewusstsein entfesselt. Um anschlussfähig zu sein und zu bleiben, wird von Menschen heute erwartet, dass sie evolutions- und zukunftsfähig werden, was bedeutet:

fit, offen und wendig für die Zufälligkeiten und überraschenden Wendungen des sich verschärfenden Wettbewerbs in der globalen Welt zu werden; es bedeutet sodann auch, Geschmack am Mobilen und Verschwenderischen, Flexiblen und Provisorischen, Lust an der Arbeit im lose gekoppelten Zellverband zu finden, der sich gegen oder mit anderen zu einem kooperativen System vernetzter Zellen aufbaut; und es bedeutet schließlich, vermehrt auf Autonomie und Intelligenz, Anpassungsfähigkeit und Kreativität zu setzen, Kontroll- und Steuermechanismen so weit wie möglich zu unterlassen und der „dynamischen Konkurrenz“ zwischen Zellen und Ideen, Programmen und Gemeinschaften zu vertrauen, auf dass die besser angepassten sich im weltweiten Wettbewerb letztlich durchsetzen.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Wir reden hier vom Menschen, um ihn nicht stets auf das Bewusstsein zu reduzieren.

<sup>47</sup> Giddens (2001).

<sup>48</sup> Maresch (2001, 68).

Die im Zitat anklingende sozialdarwinistische Metaphorik scheint übertrieben, zumindest für die hiesigen Verhältnisse, macht aber dennoch sichtbar, in welche Richtung sich die Erwartungen an den Einzelnen entwickeln. Alte Bindekräfte sind weitgehend verloren gegangen. Der einzelne Mensch findet sich in jeweils lose gekoppelten, schnell wechselnden Kontexten wieder. Er selbst muss nun polykontextural denken können, also immer wieder mit wechselnden Rahmenbedingungen und Anforderungen kalkulieren, denn diese Kontexte geben die Handlungs- und Taktvorgaben für Lebensmöglichkeiten und Lebensrisiken. Der Traum dieser Bewegungsfreiheit und das damit gleichzeitig verbundene Trauma liegen unmittelbar nebeneinander, denn jegliche fixe Identitätsbildung kann zum Problem werden, weil sie sich gegen diese turbulenten, kontextspezifischen Verhältnisse stemmt und eventuell nicht die passende Beschreibung liefert, um Anschlüsse zu zeitigen. Den emotionalen Preis, der unter Umständen für das Individuelle, dessen Fixierung und die damit verbundene Erwartungshaltung zu zahlen ist, beschreibt Dirk Baecker prägnant:

Nur wer nicht lernt (...), hat die Chance Individuum zu werden, bezahlt jedoch mit Gefühlen, die sich dort bilden, wo diese Ansprüche erfüllt oder enttäuscht werden. In Erfüllungsgefühlen bearbeitet man die Differenz zwischen dem, was man erwartet hat und dem, was man bekommen hat, in Enttäuschungsgefühlen die Differenz zwischen der Erwartung und ihrer Nichteinlösung.<sup>49</sup>

Je gleichgültiger die Menschen folglich gegenüber Inhalten, Selbstbeschreibungen, Gefühlen, Orten, Menschen, materiellen Strukturen etc. werden, desto besser können sie sich den neuen gesellschaftlichen Beschleunigungs- und Flexibilisierungsanforderungen anpassen<sup>50</sup>, desto besser können sie sich mit der Gesellschaft synchronisieren und dabei ihre Möglichkeiten ausschöpfen. Für die Erfolg versprechende Navigation in diesen Verhältnissen sind Kompetenzen und Tools notwendig, die es erlauben, innerhalb dieser Überschüsse an Möglichkeiten intelligent zu surfen. Das einzelne Individuum muss nun die sozialen Positionen, die es von der Gesellschaft zugewiesen bekommt, in den Blick nehmen und mit anderen möglichen vergleichen können. Aus diesem Vergleich muss es errechnen, welche Ressourcenlagen, welche Zukunftsaussichten damit verbunden sind und wie man sich von den erreichten Positionen wieder lösen und distanzieren, wie man also: auf andere, bessere Positionen wechseln kann. Wer wirken und bewirken möchte, heißt das, muss sich an Erwartungserwartungen, muss sich an anderen bewussten und sozialen Beobachtern orientieren. Er muss herausfinden, wann und wie die eigenen

---

<sup>49</sup> Baecker (2004c,16). Mit Heinz von Förster gesprochen: „Wir sind verdammt, frei zu sein“ (1997, 52).

<sup>50</sup> Vgl. Rosa (2005, 484).

Selbstbeschreibungen in der kommunikativen Umwelt Anerkennung und Anschluss finden und wann nicht. Dabei wird das Warten und Ausnutzen von günstigen Gelegenheiten, die unter Umständen nicht zweimal vorkommen, zur wichtigen Kompetenz. Gleichzeitig muss an diesem Vergleich der eigene Lern- und Bildungsbedarf ausgemacht und im Zuge des lebenslangen Lernens abgearbeitet werden, damit man, vor allem beruflich, anschlussfähig bleibt. Diese Fähigkeiten, gepaart mit der Kompetenz zum Triebaufschub, der ausgebildeten Selbstdisziplinierungsfähigkeit (des Körpers beispielsweise) und auch immer wieder der Fähigkeit zur Performance sowie zur Kunst der Simulation und Dissimulation stellen Wissenskomplexe dar, die für die Einzelnen eine notwendige Voraussetzung dafür sind, sich günstige Positionen erarbeiten zu können. Damit geht es durchaus um eine „Technologisierung des Selbst“<sup>51</sup>, die das Individuum mit der fungierenden sozialen Welt kompatibel macht und „die vom Einzelnen vor allem die Unterwerfung unter universalistische Prinzipien verlangt.“<sup>52</sup>

Diese Beschreibungen reichen noch nicht aus, um die Herausforderungen zu bezeichnen, denen Menschen in der Moderne ausgesetzt sind. Sie sind einseitig an Menschen festgemacht. Hier ist erst eine Seite der Medaille besprochen worden. Die Einseitigkeit dieser Betrachtung rührt daher, dass man meinen möchte, die Verantwortung für diese Synchronisation läge allein auf der Seite der Menschen. Die oben genannten Kompetenzen reichen aber oft nicht aus, um kommunikative Anschlussfolge wahrscheinlicher zu machen. Neben der entsprechend ausgebildeten Beobachtungsfähigkeit braucht es für Positionswechsel oftmals bestimmte Transformationsmittel bzw. Anschlussverstärker. Dazu zählen beispielsweise Liebe, Geld, Macht, Arbeit, gutes Aussehen<sup>53</sup>, Recht, Vorsprungsinformationen, Beziehungen zu Netzwerken etc<sup>54</sup>. Man muss also kommunikativ als kommunikativ ausbeutungsfähiges Medium beobachtet werden, um als Attraktor für Weiteres erscheinen zu können, und braucht dabei auch noch das, was man soziales,

---

<sup>51</sup> Nassehi (2006, 48).

<sup>52</sup> Nassehi (2006, 48).

<sup>53</sup> Nina Degele verweist darauf, dass Körper und gutes Aussehen zu „Bioaktien“ geworden sind, die Karrierechancen beeinflussen. Um einen Arbeitsplatz zu erhalten braucht es mittlerweile nicht nur die entsprechende Qualifikation, sondern oft auch das entsprechende Aussehen (2005). Sie identifiziert das „Schönheitshandeln“ als Medium der Kommunikation, als sozialen Prozess, bei dem Menschen versuchen, ihre Außenwirkung zu beeinflussen (vgl. 2004, 10).

<sup>54</sup> Theodor Bardmann und Alexander Lamprecht (1999) fassen in ihrer CD unter dem Stichwort Kommunikationsmedien komprimiert zusammen, wie man diese Kopplungsmedien beschreiben kann: „einer pfeift, andere stehen stramm (Macht): jemand tanzt, andere sind entzückt (Kunst); jemand steckt einen Gegenstand ein, andere schauen akzeptierend zu (Geld); jemand ist ergriffen, ein anderer trägt ihn dafür auf den Händen (Liebe); jemand gewinnt eine Einsicht, andere ebenso (Wahrheit).“

symbolisches und kulturelles Kapital genannt hat<sup>55</sup>, ein Kapital, das man im Zuge der Gleichheitssemantik überflüssig gemacht zu haben glaubte.

An dieser Stelle kann man mit Recht vermuten, dass nicht alle Personen diese Kompetenzen ausbilden werden, dass nicht alle über ausreichend Transformationsmittel verfügen werden und dass folglich nicht jede Synchronisation mit der Gesellschaft problemlos verläuft, so dass dadurch mehr oder weniger prekäre Ungleichheitslagen und damit soziale Probleme entstehen, die der Bearbeitung durch Hilfekommunikation zugeführt werden oder unentdeckt bleiben. Diese Prozesse sind als Motor einer steigenden Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen anzusehen. Ungleichheiten werden, sofern als inakzeptable markiert, der Bearbeitung durch die Soziale Hilfe zugeführt. Trotz des Versprechens der Moderne, die Kontakte zwischen Menschen und der Sozialität in ein symmetrisches Verhältnis zu bringen, sind asymmetrische Produktionen der Normalfall. Dies auch darum, weil die Anforderungen, die einzelne Systeme an ihre personale Umwelt stellen, immer weiter steigen. Schulen und Arbeitsorganisationen sind plausible Beispiele dafür.

---

<sup>55</sup> In einer Schweizer Studie, die im Sozialbericht 2004 publiziert wurde, und in der die Bevölkerung zur wahrgenommenen Bedeutung verschiedener Erfolgsvoraussetzungen in der Schweiz befragt wurde, kam im Ergebnis u.a. Folgendes zum Vorschein: „Es spiele das so genannt „soziale Kapital“ das heißt: die richtigen Leute kennen und ihn geringerem Masse auch die soziale Herkunft - ebenso, wie die Nationalität in der Wahrnehmung der Bevölkerung eine recht erhebliche Rolle“ (Stamm, Lamprecht 2004, 36).

## b. Inklusion und Exklusion

Menschen werden durch Bezeichnungen der Kommunikation innerlich (bewusst) und äußerlich (sozial) markiert. Sie versuchen auf diese Markierungen, welche in der Form Inklusion und Exklusion<sup>56</sup> beschreibbar sind, Einfluss zu nehmen, um sich damit vorteilhaftere Positionen zu verschaffen. Zumindest sollten sie das tun, wenn sie die sozialen Positionierungen nicht dem Zufall überlassen wollen. Bei den Versuchen zur Einflussnahme, bei erstrebten Partizipationen sind sie auf verschiedene Anschlussverstärker wie Geld, Macht, Kontakte und zugeschriebene, je nach Kontext wechselnde Merkmale wie gute Bildung, weibliches Geschlecht, männliches Geschlecht, körperliche Merkmale etc. angewiesen. Wir reden hier im Kern über die möglichen äußerlichen, über soziale Folgen und über deren Nachbearbeitung durch die soziale Hilfe, die dort mitwirkenden Organisationen sowie deren Management. Auf innerlichen Folgen macht Hartmut Rosa aufmerksam:

Wenn soziale Exklusion als Erfahrung von Missachtung zu subjektivem Leiden führt, dann lässt sich für die moderne Gesellschaft eine progressive *Dynamisierung* des Leidens an Exklusionen konstatieren, die ohne Zweifel auf Seiten der nicht (oder *noch nicht*) Exkludierten Angst erzeugt und deshalb die Handlungsorientierung der Subjekte entscheidend prägt. Denn die vormoderne Erfahrung eines kategorischen Ausgeschlossenseins (etwa in Form der Verweigerung bestimmter Rechte und Wertschätzungen aufgrund der Standeszugehörigkeit) wird in der Moderne ersetzt durch die stets präsente, angsterzeugende Möglichkeit des Ausgeschlossen-Werdens in Gestalt eines Abgehängt-Werdens.<sup>57</sup>

Wenn man an konditionierte Koproduktion denkt, sollte man auch die möglichen Folgen von sozialen Markierungen auf der psychischen Seite im Auge behalten. Individuelle Lebensvorstellungen werden enttäuschungsanfälliger, und damit steigt die

---

<sup>56</sup> Wir orientieren uns hier an dem Gebrauch des Begriffspaares „Inklusion“ und „Exklusion“, wie es die neuere soziologische Systemtheorie in ihren letzten Fassungen nahe legt. Für die Wandlung des Begriffes innerhalb der Systemtheorie siehe Sina Farzin (2006). Besonders der Begriff Exklusion wird in der europäischen Debatte verschieden gebraucht. Er bezog sich anfangs in der französischen Diskussion auf sozial Unangepasste, also explizit auf Randgruppen. Später wurde er auch hier auf ein allgemeines gesellschaftliches Phänomen von Ausgeschlossenen in der Gesellschaft bezogen, das vor allem mit zunehmender Arbeitslosigkeit in den Fokus der Aufmerksamkeit geriet. Martin Kronauer weist darauf hin, dass selbst in Frankreich, im Mutterland der Exklusionsdebatte, der Begriff alles andere als eindeutig ist. Er sieht dennoch drei gemeinsame Stränge in der sozialwissenschaftlichen Diskussion. Einmal die enge Verbindung von Ausschluss aus dem Arbeitsmarkt und eine damit verbundene Auflösung sozialer Bindungen. Dann die Exklusion als Verlust sozialer Teilhabemöglichkeiten, beispielsweise durch Mangel an Geld, die Nötigung, in schlechten Wohnvierteln leben zu müssen und in der Machtlosigkeit, die eigenen Interessen durchzusetzen, was sich auch in zunehmend negativen Selbstbeschreibungen der Menschen äußern kann. Und drittens wird die Exklusion stets als ein Prozess verstanden, als abgestufter Prozess und nicht als fester, unbeweglicher Zustand. Damit wird auch sichtbar, dass Exklusionen weder unumkehrbar noch unaufhaltsam sind (vgl. Kronauer 2002, 43-47).

<sup>57</sup> Rosa (2005, 482).



Gefahr, dass Menschen sich entmutigen lassen und sich sozial zurückziehen. Die Risiken der Effektverstärkung sind hier offensichtlich.

Schauen wir uns die Mechanismen der sozialen Markierung von Personen genauer an: Die moderne Gesellschaft schließt heute niemanden grundsätzlich aus, wie das im Mittelalter der Fall war, wenn man an das Beispiel der Vagabunden denkt. Sie bezeichnet aber die Beiträge, hier liegt das Wesentliche, unterschiedlich und zu unterschiedlichen Zeiten als relevant oder nicht relevant, wodurch Inklusions- und Exklusionsbereiche entstehen.<sup>58</sup> Damit ist gesagt, und das scheint beim Verständnis dieser Theoriefigur wichtig, dass es um Inklusion und Exklusion von Menschen in der Form Person *durch die* Gesellschaft, und nicht um Inklusion oder Exklusion von irgendjemandem *in* die Gesellschaft geht. Es geht um einen rein gesellschaftlichen Verschiebeparkplatz von personellen Markierungen, die von Kommunikation ausgehen und von derselben weiter aufgegriffen oder nicht mehr beachtet werden.

Die heutige Gesellschaft geht vom Postulat der Vollinklusion aller aus.<sup>59</sup> Diese geforderte Gleichheit aller Personen für Kopplungen mit den wichtigen Kommunikationsströmen steht nicht zur Debatte, sie kann, wie wir Eingangs schon bemerkt hatten, als Wert gelten. „Die Idee der Vollinklusion aller Gesellschaftsmitglieder in Partizipationsmöglichkeiten an den Systemen hat im Fall der Erziehung und des Gesundheitswesens immer besonders überzeugt.“<sup>60</sup> Inklusion, oder besser „die im gewissen Sinne pauschale Chance dazu“<sup>61</sup> ist gar ein Menschenrecht geworden, auf das ein einklagbarer Anspruch<sup>62</sup> besteht:

---

<sup>58</sup> Diese Inklusionen und Exklusionen folgen dem Differenzierungsprinzip der Gesellschaft. In segmentären Gesellschaften (Stämme, Clans), erfolgte Inklusion über die jeweiligen Lebensgemeinschaften, an die man gekoppelt war, nach Regeln und Ritualen. Exklusion erfolgte beispielsweise durch Vertreibung. In stratifizierten Gesellschaften (Stand, Kaste, Schicht) erfolgte Inklusion über die jeweilige Schicht. Die Exklusion aus dieser führte zu einem Leben als Bettler, Vagant oder Mönch (vgl. Luhmann 2005a, 229-230).

<sup>59</sup> Über das Prinzip der Inklusionsformel der Moderne hat Niklas Luhmann schon 1980 geschrieben: „Jede Person muss danach Zugang zu allen Funktionskreisen erhalten können je nach Bedarf, nach Situationslagen, nach funktionsrelevanten Fähigkeiten und sonstigen Relevanzgesichtspunkten. Jeder muss rechtsfähig sein, eine Familie gründen können, politische Macht mitausüben oder doch mitkontrollieren können; jeder muss in den Schulen erzogen werden, im Bedarfsfall medizinisch versorgt werden, am Wirtschaftsverkehr teilnehmen können. Das Prinzip der Inklusion ersetzt jene Solidarität, die darauf beruhte, dass man nur einer Gruppe angehörte. Die universelle Inklusion wird mit Wertpostulaten wie Freiheit und Gleichheit idealisiert; sie ist in Wahrheit natürlich keineswegs freigestellt oder gleich verteilt, aber sie ist durch die Differenzierungsform der Gesellschaft nicht mehr vorreguliert (in Miller 2001, 93). Rudolf Stichweh beschreibt am Beispiel der Politik, wie es diesem System überzeugend zu gelingen scheint, Vollinklusion über Registrierung, Volkszählung, Fingerabdrücke in Ausweisen etc. zu erreichen (vgl. Stichweh 2005, 77).

<sup>60</sup> Stichweh (2005, 164-165).

<sup>61</sup> Fuchs (2005, 145).

<sup>62</sup> Ansprüche lassen sich als verdichtete Erwartungen verstehen. Enttäuschungen führen zu Betroffenheiten (vgl. Luhmann 1984, 363).

Die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte in der von der Generalversammlung der UNO am 10.12.1948 beschlossenen Fassung garantiert jedem Menschen »ohne irgendeine Unterscheidung« (Art.2) wie soziale Herkunft, Rasse oder Geburt den »Anspruch«, eine »Rechtsperson« zu sein (Art.6), eine »Staatsangehörigkeit« (Art.15) zu haben, heiraten zu können »ohne Beschränkung durch Rasse« etc. (Art. 16), »Eigentum« zu bilden und zu besitzen (Art. 17), eine »Religion« und ein »Gewissen« zu haben (Art.18), sich eine Meinung und eine Zeitung zu halten (Art.19), zu arbeiten in einem Beruf persönlicher Wahl (Art.23), »Bildung« zu erhalten (Art. 26) sowie an der politischen Willensbildung aktiv wie passiv teilzunehmen (Art. 21). Mit dieser Aufzählung ist beinahe jedes Funktionssystem der Moderne benannt.<sup>63</sup>

Man kann annehmen, dass diese Funktionssysteme mit Wachstumsimperativen ausgestattet sind. Sie haben aufgrund ihrer inhaltsleeren Codes keine Stoppregeln und können dem Prinzip nach alle Personen einschließen.<sup>64</sup> Limitiert werden sie durch Umwelteinflüsse, das heißt: durch andere Systeme. Es leuchtet ein, dass die Partizipation an diesen Funktionssystemen für die Lebensführungsmöglichkeiten der Einzelnen ein wichtiger Punkt ist. Man sieht, dass beispielsweise ohne rechtlichen Anspruch, ohne Erziehung und ohne Geld kein menschenwürdiges Leben möglich ist. Dennoch, auch

bei prinzipieller Vollinklusion aller entscheiden die Funktionssysteme selbst, wie weit es jemand bringt: ob er Recht oder Unrecht bekommt, ob sein Wissen als wahr anerkannt wird oder nicht, ob es ihm gelingt, im System der Massenmedien Reputation zu gewinnen, also öffentliche Aufmerksamkeit auf sich ziehen, wieviel Geld er ausgeben kann usw.<sup>65</sup>

Welche Rechtsansprüche man mit welchen Aussichten auf Erfolg geltend machen kann, ist folglich eine Angelegenheit des Rechtssystems, wer gewinnt und verliert, darüber disponiert das Sportsystem, wer als Intimpartner in Betracht kommt, wird vom Intimsystem gesteuert, und darüber, wer auf welche Weise von der Sozialen Hilfe berücksichtigt wird, entscheidet letztere selbst und sonst niemand. Trotz prinzipiell gleicher Zugangschancen sind die Ergebnisse des Kontaktes Einzelner mit der Gesellschaft verschieden. Dieser Sachverhalt hat erhebliche Folgen für die Menschen. Das Schema, das die Systemtheorie für die Beschreibung dieser Kontakte zur Verfügung stellt, ist das der Inklusion/Exklusion. Es ist für menschliche Lebensmöglichkeiten von existenzieller Bedeutung, weil die Geschichte der Relevanzen die Möglichkeiten der Besetzung sozialer Positionen durch Einzelne limitiert. Was immer ein Mensch in der Moderne sein kann und über welche Ressourcen wie Geld, Macht, Recht, Wahrheit, Liebe, Wissen, Informationen, Kontaktnetze oder über wie viel Sozialkapital er verfügt, wird von den Zugangsmöglichkeiten zur Kommunikation

---

<sup>63</sup> Werber (1999, 432).

<sup>64</sup> Vgl. Stichweh (2005, 72).

<sup>65</sup> Luhmann (1996, 223).

bestimmt. Inklusion/Exklusion ist folglich ein Mechanismus, der im langen Lauf die Kommunikationschancen von Personen reguliert. Er sortiert, eröffnet und limitiert damit Positionierungs- und Lebenschancen und nachfolgend bewusste Befindlichkeiten. Ohne auf die Psychologie und deren Erklärungswissen über psychische Zustände zurückgreifen zu müssen, kann man sich dabei leicht vorstellen, dass die Befindlichkeit sich mit der Unabhängigkeit und Beweglichkeit bessert, während sie sich mit zunehmender Abhängigkeit verschlechtert.

Inklusion findet grundsätzlich immer statt, wenn Kommunikation jeder Art anläuft. Noch einmal: inkludiert wird dabei kein ganzer Mensch mit Haut und Haaren, diese Möglichkeit wurde ausgeschlossen. Es geht um fragmentarische Ausschnitte desselben. Die Kommunikation imaginiert Menschen in der Form Person, das heißt über die Beiträge, die sie ihm abgewinnen kann. Dies zum Zwecke ihrer eigenen Fortsetzbarkeit. Sie markiert und formt sich damit die Menschen selektiv als Mitteilungsproduzenten von Informationen über die Welt. Wenn die Beiträge, wenn der Lärm, den die Menschen mit ihren Körpern produzieren, kommunikativ registriert wird und weiteren sozialen Anschluss findet, spricht man von Inklusion. Eine Bewerbung beispielsweise, die an eine Organisation gesandt wurde, findet Beachtung, der Bewerber wird eingeladen. Die Bewerbung führt zu einem Bewerbungsgespräch und allenfalls zu einer Anstellung, damit zu Geld, Macht, Ansehen und so weiter. Inklusion kann auch heißen, dass eine Person für relevant gehalten wird, beispielsweise im Gefängnis oder im Ghetto, dass aber ihre Möglichkeiten, auf diese Form der Markierung einzuwirken, gering sind.<sup>66</sup>

Exklusion, die andere Seite der Unterscheidung, die immer mitläuft, lässt sich als Markierung von Menschen beschreiben, deren Beiträge zwar registriert, aber als nicht weiter brauchbar betrachtet werden. Sie bleiben folgenlos, an sie wird nicht angeschlossen oder der Anschluss wird explizit verweigert. Das kann man an Beispielen konkretisieren: Jemand bewirbt sich als Mitglied einer Organisation und wird abgelehnt. Man versucht an einem Gespräch teilzunehmen, die Gesprächsteilnehmer wechseln merklich das Thema, ignorieren die hinzutretende Person oder weisen darauf hin, dass sie im Moment nicht willkommen ist. Die Beiträge werden registriert, aber nicht weiter beobachtet, oder eben abgelehnt. Hier ist sehr wichtig, dass Inklusion und Exklusion als wertneutrale Begriffe verwendet werden. Exklusion ist weder positiv noch negativ, und dasselbe gilt für Inklusion. Wenn Kommunikation läuft, siebt sie immer die für sie selbst passenden Beiträge aus, um an sich Form gewinnen zu können. Sie kann nicht

---

<sup>66</sup> Vgl. (Nassehi 2004, 323).

alles berücksichtigen, ohne sich dabei selbst zu überfordern. Alle sozialen Systeme sind in diesem Sinne Exklusionsmaschinen, weil sie eben nur wenig berücksichtigen können und dabei vieles ausschließen müssen. Ständige Exklusionen und Inklusionen sind der Normalfall. Problematisch wird dieses Schema erst für bestimmte Beobachter mit Sonderinteressen. Eine abgewiesene Liebeserklärung, den Ausschluss aus Gesprächsverläufen oder aus familiären Kontexten wird man in der Moderne im langen Lauf verschmerzen können. Dauerhafte Ablehnungen von Mitgliedschaftsbegehren durch Organisationen dagegen nicht.

Mit der Unterscheidung Inklusion/Exklusion lässt sich nachvollziehen, dass, wie<sup>67</sup> und mit welchen Folgen Menschen kommunikativ bezeichnet werden. Heute findet man den Fall, dass große Teile der Bevölkerung auf subtile Weise mehrheitlich von den für sie lebenswichtigen Kommunikationsströmen marginalisiert werden. Das hat mit den Ausstattungsmerkmalen der personalen sozialen Adressen und mit Individualisierungsprozessen zu tun, die sich gegen bestimmte Vergesellschaftungstendenzen wehren. Zu wenig Bildung führt schnell in Jobs, die mit schlechtem Lohn abgegolten werden, wodurch man an Kaufkraft und folglich an wirtschaftlicher Relevanz einbüßt, was wiederum durchaus die Chancen auf Liebe und Gründung einer Familie reduzieren kann. Das Durchboxen von Individualität kann in Sackgassen führen, aus denen man nur schwer herauskommt.

Die Existenz der Hölle, der Komplettausschluss von Menschen (in der Form Person) aus gesellschaftlichen Prozessen, so Niklas Luhmann, wird bestritten, denn es bleibt ja niemand unberücksichtigt, wie unterschiedlich auch immer diese Folgen der Berücksichtigung sein mögen. Dafür werden aber im Himmel bessere und schlechtere Plätze vorgesehen.<sup>68</sup> Innerhalb der Gesellschaft gibt es bessere und schlechtere Plätze, die verschiedene Lebenslagen und Lebenschancen ermöglichen. Exklusion meint stets auch Inklusion in andere Kontexte. Diese Art der Platzverteilung führt dazu, dass für Menschen außerhalb der Gesellschaft quer zu deren Differenzierung prekäre Lebenslagen anfallen, die sie individuell zu bearbeiten haben<sup>69</sup> und an denen manchmal die Soziale Hilfe ankoppelt. Die schlechteren Plätze zeitigen unter Umständen den Effekt, dass man hier nur noch als Körper auffällt, vor dem sich andere Personen

---

<sup>67</sup> Vgl. Fuchs (2004, 130). „Das Schema Inklusion/Exklusion bezeichnet den Sonderfall, dass in der Kommunikation *Menschen* als relevant für bestimmte Kommunikation beobachtet werden und deswegen für andere Kommunikationskontexte momentan oder dauerhaft nicht relevant sind. Auch der Fall, dass darüber sozial entschieden wird, wer oder was als Mensch bezeichnet wird, ist in dieser Definition eingeschlossen. Es geht also um ein *Dass* und ein *Wie* seines In-Betracht-Kommens.“

<sup>68</sup> Vgl. (Luhmann, 1996, 223).

<sup>69</sup> Vgl. Nassehi (1997, 141).

allenfalls in Acht zu nehmen haben. Wenn ein Obdachloser im Kaufhauseingang herumliegt, muss man höchstens fürchten, wie über einen Gegenstand über ihn zu stolpern. Er stellt keine differenzierte Adresse mehr für Kommunikation dar, an die man verschiedene Erwartungen richten könnte. Er wird im Normalfall missachtet, oder er findet nur noch Beachtung beim Pfarrer, bei der Polizei und beim Sozialarbeiter. Wenn sich solche prekäre Lebenslagen verfestigen, dann kann man sicher nicht mehr von Restproblemen<sup>70</sup> der funktional differenzierten Gesellschaft sprechen, die sich mit der Zeit wieder regeln werden.

Fassen wir zusammen: Es wurde sichtbar, dass die Moderne durch ihre Markierungslogik verschiedene Lebenslagen produziert, indem sie Personen unterschiedliche Plätze ermöglicht. Für die weitere Arbeit sind dabei diejenigen relevant, die in prekären Inklusions- und Exklusionsverhältnissen entstehen. Die Folgen solcher Lebenslagen sind Armut, Isolation, eine steigende Zahl von psychisch Behandlungsbedürftigen, Jugendliche ohne Ausbildung und alleinerziehende Mütter, deren Haushaltskasse gerade für das Notwendigste oder nicht einmal dafür reicht, außerdem Personen, die nicht zum Arzt gehen, weil sie die Krankenkassenprämien nicht zahlen können etc. Diese Personen werden oft als „Ausgegrenzte“ und „Entbehrliche“ bezeichnet.<sup>71</sup> Dennoch, wie wir aufgezeigt haben, bleiben sie nicht unberücksichtigt, denn dann würde man ja nichts von ihnen wissen. Die Nichtberücksichtigung von Personen, wird in der Moderne ausgeschlossen. Das Gegenteil ist der Fall, an Exklusion schließt nicht nur Soziale Hilfe, sondern auch psychologische, politische, wissenschaftliche und massenmediale Kommunikation an. Wenn Personen als Ausgegrenzte bezeichnet werden, kann nur eine Ausgrenzung innerhalb der Gesellschaft gemeint sein. Oder, anders gewendet, eine Einschließung in wenige für die Lebensführung bedeutsame Kontexte. Der Inklusionsimperativ bewirkt, dass Personen immer wieder in die Lage kommen, akzeptiert oder abgewiesen zu werden. Stets geht es dabei um Inklusion, die ohne Exklusion nicht zu denken ist.

---

<sup>70</sup> Zum Begriff der Restprobleme siehe Niklas Luhmann (1997, 626). Niklas Luhmann verweist auch auf die Produktion und gleichzeitige Toleranz von Ungleichheit in der modernen Gesellschaft, die sich trotz der Gleichheitsidee einstellt: „Eine funktional differenzierte Gesellschaft ist in der Lage, extreme Ungleichheiten in der Verteilung öffentlicher und privater Güter zu erzeugen und zu tolerieren.“ (vgl. 2005a, 234). Diese Toleranz gegenüber der Ungleichheitsproduktion lässt sich dadurch erklären, dass davon ausgegangen wird, diese Prozesse seien temporaler und partieller Natur und könnten sich wieder ändern, was für viele Ausgeschlossene wohl schlicht nicht mehr gilt; sie bleiben dauerhaft in ihre Kontexte integriert.

<sup>71</sup> Vgl. Bude und Willis (2006).

## 5. Karriere

*„Die Karriere hat die Funktion, die Zukunft prognostizierbar zu machen.“<sup>72</sup>*

Hier wird auf den Begriff der „Karriere“ im Unterschied zur „Biographie“ eingegangen. Dies, um sichtbar zu machen, wie die Gesellschaft Personen Platzierungsmöglichkeiten in der Zeit ermöglicht und welche Rolle dabei individuelle Motivationen spielen. Die Soziale Hilfe nimmt vergangene und zukünftige, meist organisierte Karrieren in den Blick und versucht, prekäre Inklusions- und Exklusionsfolgen zu bearbeiten. Sie zielt dabei darauf, für ihre Klientel bessere Plätze in der Gesellschaft zu ermöglichen, oder zumindest darauf, ein Abdriften auf schlechtere Plätze zu verhindern. Sie arbeitet dabei an der Form der Karriere, indem sie versucht, deren Elemente zu beeinflussen, um den Menschen wieder Bewegungsfreiräume und damit Zukunftshorizonte zu ermöglichen.<sup>73</sup>

Heute kann man sich nicht mehr auf vorgegebene und sichere Lebenswege verlassen. Die sozialen Welten stellen keinen einheitlich fixen Rahmen für Erwartungen und Laufbahnen mehr bereit. Das hat für die Menschen Folgen: „Der Modus der Integration von Individuum und Gesellschaft ist unter heutigen Bedingungen nicht mehr durch die Geburt und Herkunft bestimmt, sondern durch die Zukunft und das heißt konkret: durch Karriere nach oben, nach unten, als Aussteiger, Rückzügler.“<sup>74</sup> Unsicherheiten in der Lebensführung und in der Lebensplanung nehmen zu. Man muss sich Kompetenzen und damit Karrieremöglichkeiten mittels entsprechender (Selbst-) Sozialisation erarbeiten oder diese zumindest erfolgreich symbolisieren können. Dieser Zumutung ist nicht zu entkommen. Menschen werden mehr und mehr zu Projektmachern, sie hangeln sich von Projekt zu Projekt, um über diese Strukturen Karriere zu machen. Die Figur der Projektmacher ist eine alte, die nun unter anderem Blickwinkel als bei ihrem Aufkommen betrachtet werden kann. Projektmacher tauchten ursprünglich im 17. und 18. Jahrhundert erstmals auf. Sie suchen nach neuen und Erfolg versprechenden

---

<sup>72</sup> Corsi (1993, 264).

<sup>73</sup> Die Arbeit an der Form der Karriere kann dabei eine Biographiearbeit einschließen. Anhand von biographischen Rekonstruktionen können beispielsweise die Gründe für nicht genutzte Gelegenheiten zur Inklusion nachvollzogen und Alternativen gesucht werden. Der rekonstruierte Eigensinn der Klienten kann zum verbesserten Fallverstehen im Hinblick auf Karrieremuster führen. Zur Notwendigkeit der biographischen Diagnostik in der Sozialen Arbeit siehe beispielsweise Hanses (2000).

<sup>74</sup> Luhmann (2000a, 113-114) Obwohl Personen von der Gesellschaft grundsätzlich nicht an Kopplungen gehindert werden, „besteht aber auch in den westlichen Wohlfahrtsgesellschaften die bekannte Ungerechtigkeit fort, dass die Zufälle der Geburt und der Herkunftsfamilie eine entscheidende Rolle bei der Bestimmung der Bildungs- Einkommens- und Karrierechancen der nachfolgenden Generation spielen“ (Grözinger, Maschke, Offe (2006, 1)). Alle haben der Idee nach die gleichen Zugangschancen, wiewohl die Ausgangslagen dermaßen unterschiedlich sind, dass es bei der Idee bleibt. Effekte der Statusvererbung (ders. 3) bleiben oft bestehen.

Anschlüssen in turbulenten und unsicheren Zeiten. Sie suchen Plätze, an denen sie sich einrichten können. Sie ergreifen sich bietende Chancen und Gelegenheiten, um neue Möglichkeiten auszuprobieren, da die alten nicht mehr gegeben waren oder sie davon ausgeschlossen wurden. Während ihrer ersten Aktivitäten trafen sie noch auf heftige Kritik: „eine lächerliche Klasse von Menschen, die sich mit Entwerfung verschiedener Pläne abgibt, die sich in ihrem Gehirne mit allen erdenklichen Veränderungen beschäftigt“.<sup>75</sup> Heute sind solche Kritiken verstummt, Projektmacher sind zum Normalfall geworden, es wird den Menschen zugemutet, immer wieder in Projekten zu machen. Die politische Formel der Aktivierung ist ein Indiz dafür, die von Hartz IV geförderten Unternehmensgründungen in Form einer mehr oder weniger prekären Ich AG auch.

Solche Zumutungen an Eigenaktivitäten haben Einfluss auf die Biographien der Menschen. Sie werden brüchiger und müssen immer wieder überschrieben werden. Biographien lassen sich als rekonstruierte Lebensgeschichten von Menschen, als eigensinnige und punktuelle Selbstbeschreibungen verstehen. Biographien und Karrieren können beide im Horizont der Unterscheidung Sozialisation/Inklusion betrachtet und auf diese Weise unterschieden werden. Biographien betonen dabei den Sozialisationsaspekt, Karrieren den Inklusionsaspekt.<sup>76</sup> Während Biographien Antworten auf die Frage liefern, wie die Menschen mit Kommunikation umgegangen sind, liefern Karrieren Antworten auf die Fragen, wie die Gesellschaft mit Menschen bzw. mit ihren in die Form der Person gebrachten Einschränkungen umgegangen ist. Die Karriere lässt sich damit als soziales Gedächtnis der Gesellschaft beschreiben. Anhand dieser erinnert sich die Gesellschaft an ihr Kopplungsverhältnis zum einzelnen Menschen.<sup>77</sup> So lassen sich personale Markierungsgeschichten auf der sozialen Seite rekonstruieren. Biographien lassen sich im Gegenzug als sozial via Lebensgeschichten<sup>78</sup> sichtbar gemachtes bewusstes Gedächtnis beschreiben. Mit ihnen erinnern sich Menschen an ihr Kopplungsverhältnis zur Gesellschaft.

Karrieren imponieren im Hinblick auf mögliche Positionierungen von Personen in unterschiedlichen Handlungszusammenhängen. Sie bezeichnen das Hin und Her, das Besetzen und Wiederverlassen unterschiedlicher Positionen, die in einer entfesselten Welt möglich sind. Die Bandbreite der Positionsmöglichkeiten ist dabei groß.

---

<sup>75</sup> Fischer 1792 (in Stanitzek 2004, 31).

<sup>76</sup> Vgl. Lehmann (2006).

<sup>77</sup> Vgl. Brosziewski (2006, 7).

<sup>78</sup> Die Biographie kann als erzählte Lebensgeschichte gedacht werden, die durch das Erinnern, Rekonstruieren und Erzählen generiert wird. Vgl. Hanses (2000, 364).

Und

sowohl in den „Top Etagen“ des Managements als auch in den Slums befinden sich Individuen. Beider Weg in diese Position kann als Karriere beschrieben werden; beide sind auf ihre je besondere Weise in einen Sozialzusammenhang integriert, und doch scheinen die Zukunftsperspektiven weiter als vorstellbar auseinanderzudriften.<sup>79</sup>

Alle Positionen sind dabei genuin unsicher. Dies sowohl im Hinblick auf ihre Vergangenheit als auch auf ihrer Zukunft. Die Ereignisse derselben sind temporal und nicht dauerhaft stabilisierbar. Jede aktuelle Ausgangslage schafft eine unsichere Zukunftsoffenheit. Die in der Gegenwart antizipierte Zukunft setzt die Karriere unter Druck, da nur in der Gegenwart die Vergangenheit geschaffen werden kann, die man in der Zukunft braucht, um sich entsprechend zu positionieren. Die Unsicherheit dieser Bemühungen liegt darin, dass erst in der Zukunft kommunikative Bezeichnungen stattfinden, welche bestimmte Ereignisse als Karriereereignisse festlegen und andere unbeachtet lassen. Ein Beispiel macht das klar: Ob die gemachte Ausbildung die richtige war, entscheidet sich in der Zukunft, wenn Organisationen mit ihren Entscheidungen über Mitgliedschaft daran anschließen oder eben nicht.<sup>80</sup> Dabei „kann jederzeit alles anders kommen, es kann jederzeit alles anders gewesen sein.“<sup>81</sup> Auch die Vergangenheit, heißt das, kann immer wieder neu interpretiert werden und andere Folgen auslösen.

Karrieren bezeichnen das ständige, von der Geburt bis zum Tode rotierende Hin und Her sozialer Positionen. Ihr Motor sind die soziale und bewusste Beweglichkeit und eine mehr oder weniger lose Kopplung an verschiedene kommunikative Kontexte, die in früheren Zeiten nicht möglich gewesen ist. Im Laufe des Lebens ist man an viele verschiedene kommunikative Kontexte gekoppelt. An einige im Modus des *noch nicht* (z.B. die volle Rechtsfähigkeit), an andere im Modus des *nicht mehr* (z.B. wenn das Alter für bestimmte Ausbildungsgänge überschritten wurde) und an manche im Modus des *immer mal wieder*. Die Lebensphasen von der Kindheit über das Jugend- und Erwachsenen- bis zum Rentenalter beschränken dabei sukzessive die Bandbreite des sozial Möglichen.

---

<sup>79</sup> Lehmann (2002a, 67).

<sup>80</sup> „Die Rekrutierung von Individuen in Organisationen sowie die dortige Zuweisung von Positionen und Karrieren sind mit der Verteilung von Geld, Ansehen und Einfluss verbunden.“ (Bommes/Scherr 2000, 130).

<sup>81</sup> Lehmann (2002a, 77).



Vom jeweiligen Punkt der Gegenwart aus gesehen, scheinen unabsehbare Möglichkeiten offen zu stehen, deren Realisierung bedenkenlos der schier endlosen Dauer der Zeit überlassen werden kann. In Wirklichkeit aber beginnt die Schere sich unmerklich zu schließen, unweigerlich verringert sich die Spannweite des Möglichen, in ständig sich verkürzenden Zeitspannen wird der Raum der Realisierung der verbliebenen Möglichkeiten knapper.<sup>82</sup>

Ein Blick auf die Karriere und deren Geschichte erlaubt Prognosen. Zumindest kann man aufgrund einer beobachteten Karriere Vermutungen darüber anstellen, welche Plätze Personen<sup>83</sup> in der Gesellschaft voraussichtlich besetzen können und von welchen sie wahrscheinlich zukünftig ausgeschlossen bleiben werden. Das Wechseln derselben geht mit Reduktionen und Eröffnungen von Freiheitsgraden auf verschiedenen Seiten einher. An der Form der Karriere lassen sich sowohl die Teilhabegeschichten als auch weitere Teilhabeoptionen und -beschränkungen sowie die Temporalisierungen der den Menschen von der Gesellschaft zugewiesenen Plätze ablesen. Sie verweist im hier angepeilten Kontext der Sozialen Hilfe auf die erheblichen Einschränkungen bezüglich der Positionierung von Personen, die entstehen können (nicht müssen).

Kommen wir zur Rolle der Menschen in diesem Prozess: Als Ereignisse der Karriere müssen die Leistungen und Möglichkeiten der Individuen (Motivationen, Bereitschaften, Aufmerksamkeiten, Limitationen, körperliche Merkmale) mit den Leistungen der Kommunikation (Bewertungen der Karriere, Selektionen, Privilegien, frei werdende soziale Positionen) zusammengedacht werden.<sup>84</sup> Für den Kontext der Sozialen Hilfe scheint dieser Punkt zentral. Es sind ja nicht nur gesellschaftliche Strukturen, welche Menschen berücksichtigen oder nicht und so zu personalen Karrierestrukturen führen. Ob Menschen in der Form Mitgliedschaft kommunikativen Anschluss an Organisationen finden, hängt auch von den jeweiligen kognitiven und körperlichen Möglichkeiten und Limitationen sowie von einem Wollen ab. Menschen lassen sich einerseits von der Kommunikation faszinieren, die Karrieremöglichkeiten verspricht, sie müssen diese andererseits im Gegenzug mit passendem Lärm im

---

<sup>82</sup> Schmid (1998, 356). Er wird wohl eher immer knapper und offener zugleich. Alter beschränkt nicht die Anschlüsse, sonder erweitert sie auch in anderen Kontexten.

<sup>83</sup> Das Wort „Person“ stammt vom lateinischen „persona“ und bedeutet ungefähr: eine Maske tragen, Rolle/Charakter, Stellung/Rang. Die Kommunikation hat keinen Zugriff auf den Menschen, sondern muss diesen imaginieren. In der Form Person erhält er, metaphorisch gesprochen, eine Maske, und diese Maske dient der strukturellen Kopplung zwischen Bewusstsein und Kommunikation. Luhmann weist darauf hin, dass soziale Systeme Personen konstruieren, um sich „eine Erfassung der Details körperlicher und psychischer Operationen zu ersparen und sich mit einem symbolischen Substitut zu begnügen“ (vgl. 2002, 51). Dieses Substitut bzw. die Form Person/Unperson wird dann verwendet, um die „individuell attribuierte Einschränkung von Verhaltensmöglichkeiten“ (Luhmann 2005f, 142) zu symbolisieren. Soziale Situationen wie z.B. ein Arztbesuch werden erwartbar, und wenn der Arzt sich für den Patienten hält, würde die Form der Person, die ihm von der Kommunikation zugeschrieben wird, doch erheblich irritiert werden.

<sup>84</sup> Vgl. Brosziewski (2006, 7).

jeweiligen Kontext mit passendem Lärm versorgen, um bestimmte und nicht beliebige Anschlüsse wahrscheinlicher zu machen.

## 6. Soziale Adressen

*„Adressabilität ist die conditio sine qua non für die Genese und die Reproduktion von Bewusstsein.“<sup>85</sup>*

Mit diesem Zitat wird darauf hingewiesen, dass die Art und Weise der kommunikativen Berücksichtigung und damit einhergehende Bezeichnungen Wirkungen auf das haben, was Menschen denken (können). Beobachtungen von Karrieren werden an Personen und damit an deren soziale Adressen gebunden. Was aber ist eine soziale Adresse? Die Kommunikation, so haben wir festgestellt, imaginiert sich den Menschen zum Zwecke der eigenen Fortsetzbarkeit in Form der Person. Sobald Kommunikation stattfindet, fällt immer die Form Person an, an deren Beiträge weiter angeschlossen wird (Inklusion) oder nicht (Exklusion). Im selben Prozess wird auch eine kontextabhängige soziale Adresse ausgeworfen.

Es gibt, folgen wir der gesellschaftlichen Ausdifferenzierung, Wirtschaftsadressen, Rechtsadressen, Wissenschaftsadressen, Intimadressen, politische Adressen, Adressen, welche im System der Sozialen Hilfe gebildet werden, Interaktionsadressen, Adressen, welche von Organisationen ausgeworfen werden etc. Die sozialen Adressen folgen der Logik der gesellschaftlichen Differenzierung. Sie entstehen im jeweiligen Kontext immer wieder neu, wenn kommuniziert wird. Eine soziale Adresse ist, wie man formulieren kann, ein kommunikativ ausgearbeitetes symbolisches Profil aus Eigenschaften, Symboliken und Verhaltensweisen, das dem Bewusstsein von der Kommunikation via personalen Zuschreibungen unterstellt wird.<sup>86</sup> Mangelnde Adressierung und damit mangelnde Berücksichtigung führt zur Bedürftigkeit. Der Name einer Person dient der Kommunikation als Ankerpunkt, an dem sie Mitteilungen über die Welt festzurren kann. Zu den weiteren Komponenten einer Adresse gehören beispielsweise ein Pass und damit Staatsbürgerschaft, Wohnsitz, Versicherungsausweis, Telefonnummer, E-Mail-Adresse, Homepage, Berufsbezeichnung, Körpermerkmale,

---

<sup>85</sup> Fuchs (1998, 182).

<sup>86</sup> Und diese Unterstellung ist lebensnotwendig: „Wenn überhaupt von einer universal anfallenden Crux des Menschen die Rede sein kann, von einer Grundgegebenheit, in die alle Möglichkeiten des Scheiterns und des Gewinnens eingeschrieben sind, dann ist das die durch Kommunikation immer mitgeführte Notwendigkeit, für Kommunikation adressabel zu sein“ (Fuchs 1998, 184).

damit auch Geschlecht usw. Über all diese Punkte ist eine Person ansteuerbar<sup>87</sup>, der Name ist jeweils Startpunkt: „Wenn man den Namen des Anderen einmal weiß, eröffnet dies den Zugang zu immer neuen Schichten der Adresse, mit den Chancen und Gefahren, die darin liegen.“<sup>88</sup> Die Kommunikation muss Mitteilende als Ankerpunkte ihrer selbst ermitteln, und genau bei dieser Zurechnung auf eine Person, die ETWAS (die Information) gesagt, gedruckt, gemalt, geschrieben hat – oder der dies zumindest unterstellt werden kann – entstehen soziale Adressen. Werden Personen dauerhaft auf eine Art beobachtet, die sie zu potentiellen Kandidaten für die Soziale Hilfe werden lässt, dann kann man in diesem Sinne von einer beschädigten Adresse reden, einer, die in vielen anderen Kontexten nicht mehr relevant wird.

Die Soziale Hilfe, das werden wir gleich aufzeigen, versucht, diese Adressen wieder für andere Kommunikationen attraktiv zu machen. Massen solcher beschädigter Adressen, dieser Seitenblick sei hier erlaubt, haben dabei für die funktional differenzierte Gesellschaft im Moment anscheinend noch keine Status gefährdenden Folgen, wiewohl sie massenmediale und politische Aufmerksamkeiten auf sich ziehen und die Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen anschwellen lassen. Das liegt allenfalls an der Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Beobachter. Es ist in der Moderne kein Beobachter auszumachen, der die Dinge insgesamt im Blick behält und daraus Folgen ableitet: „Die empirische Brisanz sozialer Ungleichheit liegt ja gerade darin, dass sie im Geflecht wechselseitiger Beobachtungsleistungen funktionaler Teilsysteme kaum stört.“<sup>89</sup> Weiter kann man sehen, dass die Gesellschaft selbst keine Nöte und Sorgen hat, insofern man sie als das schiere Verketteten von Kommunikationen betrachtet, Betreffbarkeiten sind an Beobachter zu binden.

---

<sup>87</sup> Vgl. Stichweh (2000, 222-223).

<sup>88</sup> Vgl. Stichweh (2000, 222-223).

<sup>89</sup> Nassehi (1997, 141). Dennoch, trotz der partiellen Effekte dieser Phänomene scheint die Gesellschaft „die Effekte einer zunehmenden Härte und Verordnung der Differenz von Inklusion und Exklusion nicht länger ignorieren (zu) können. Gegenüber den heute als dominant beachteten ökologischen Problemen mag hier ein Trend beginnen, der mindestens gleiche Aufmerksamkeit verdient und gleiche Ratlosigkeit erzeugt“ (Luhmann, 2005a, 244).

## 7. Kommunikation von Hilfe

*Der sichere Indikator dafür, „dass man sich in einer Situation der sozialen Hilfe befindet, ist das deutliche Gefühl, keine andere Chance zu haben, als diese Situation entweder fortzusetzen oder komplett abzulehnen.“<sup>90</sup>*

Das Zitat macht deutlich, dass Personen, welche in Kontakt mit der Sozialen Hilfe kommen, sich in ungünstigen Lebenslagen befinden, aus denen sie in der Regel nicht ohne Hilfe herauskommen. Sie können diese ablehnen, bleiben dann aber unter Umständen in ihren Kontexten und Möglichkeiten integriert. Kumulative Exklusionen integrieren die Menschen oft so sehr, dass sie ohne Hilfe in ihren sozialen Situationen gefangen bleiben. Die Soziale Hilfe lässt sich als ein sozialer Beobachterzusammenhang verstehen, der solche Lebenslagen reversibel machen und andere Karrierewege ermöglichen möchte.<sup>91</sup> In diesem Kapitel zeigen wir ihren Mechanismus der Adressproduktion und Adressbearbeitung auf. Eingegangen wird auf die relevanten Umwelten der Hilfekommunikation und auf deren Erwartungen. Insgesamt zeigt sich, dass die Soziale Hilfe mit heterogenen Erwartungen konfrontiert wird. Dabei hat sie bei ihren Klienten mit nicht programmierbarem Material zu tun. Das macht es schwierig, den Wirkungserwartungen der Umwelt Folge zu leisten. Die Soziale Hilfe wird von Peter Fuchs und Dietrich Schneider<sup>92</sup> als eine Form der Kommunikation verstanden, die besondere Ungleichheitslagen von nicht besonderen Ungleichheitslagen unterscheidet und sich an den besonderen entzündet. Nicht alle sozialen Probleme, die denkbar sind, geraten hier in den Fokus, sondern nur besondere, solche, für die Programme zur Abarbeitung zur Verfügung stehen. Diese besonderen Lagen werden in Fälle transformiert, denen man helfen kann, wobei auf der anderen Seite der Unterscheidung Nichtfälle anfallen, die nicht für Hilfeleistungen in Frage kommen. Bevor wir die Kommunikationsform der Sozialen Hilfe einschränken und damit schärfer stellen, wird auf deren Verbreitung sowie auf das Verhältnis derselben zu Gleichheitswerten und politisch verordneten Knappheitskalkülen eingegangen. Damit wird sichtbar, zwischen welchen gesellschaftlichen Kontexten sie eingebettet ist und wo ihre Spielräume und aktuellen Herausforderungen zu verordnen sind.

---

<sup>90</sup> Baecker (2000b, 46).

<sup>91</sup> Wir gehen hier nicht auf die schon seit einer Dekade anhaltenden Diskussion ein, ob die Soziale Hilfe als ein Funktionssystem der Gesellschaft verstanden werden kann oder nicht. Siehe zu den unterschiedlichen Standpunkten die Beiträge von Baecker, Sommerfeld, Fuchs, Bommes und Scherr in Merten (2000).

<sup>92</sup> Vgl. Fuchs/Schneider (1995, 210-214).

## **a. Ausbreitung der Sozialen Hilfe**

Die professionelle Soziale Hilfe, welche in akademischen Ausbildungen gelehrt wird, die im Kern organisationsgestützt arbeitet und unter Titeln wie „Sozialarbeit“ und „Sozialpädagogik“ firmiert, hat in den letzten Jahrzehnten erfolgreich Karriere gemacht<sup>93</sup>, salopp formuliert lässt sich sagen: sie boomt.<sup>94</sup> Zumindest bekommt man diesen Eindruck, wenn man diesen Boom an den Beschäftigungszahlen festmacht.<sup>95</sup> Sie ist einer der Dienstleistungssektoren, der seit Jahren enorme Zuwachsraten verzeichnet. Aufgrund einer Recherche zu den Beschäftigungszahlen im sozialen Bereich in Deutschland fasst Armin Wöhrle<sup>96</sup> seine Ergebnisse wie folgt zusammen: „Während die Profit-Wirtschaft und der öffentliche Sektor Beschäftigte abbauen, nehmen die Beschäftigungsverhältnisse im Nonprofit-Sektor zu. Innerhalb des Nonprofit-Sektors sind insbesondere das Gesundheitswesen und die sozialen Dienste die Wachstumstreiber. Die Beschäftigungszahlen in den Sozialberufen steigen bis zu letzten verfügbaren Erhebung 2002 beständig an.“ Insgesamt lässt sich sagen: Das Sozialwesen hat sich über die letzten Jahrzehnte zu einem volkswirtschaftlichen und einem politischen relevanten, rechtlich durch Ansprüche gesicherten Faktor entwickelt.

Soziale Hilfe ist dank ihrer organisatorischen Abstützung, die Programme auf Dauer stellt, erwartbar, sie ist zur dauerhaften Einrichtung der modernen Gesellschaft geworden.<sup>97</sup> Sie wird nicht mehr nur zur Bearbeitung von Randphänomenen und bestimmten Problemgruppen (Süchtige oder Verwirrte zum Beispiel), sondern zur Bewältigung sozialer Probleme und prekärer Lebenslagen (Arbeitslosigkeit, Familienkonflikte, Armutsbekämpfung, Erziehungsprobleme etc.) eingesetzt, von Umständen also, die im Prinzip jeden im Laufe seines Lebens treffen können. Die Möglichkeiten der Sozialen Hilfe, ihre Aufgaben (Prävention, Beratung, Schulsozialarbeit, Jugendarbeit, Familienarbeit, Supervision, Mediation, Schulungen, Vermittlungen etc.) zu lösen, hängen nicht nur von ihren Wissenskompetenzen, sondern auch von ihren finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen ab. Der

---

<sup>93</sup> Vgl. Galuske (2004, 45).

<sup>94</sup> Wir unterscheiden hier die professionelle Soziale Hilfe von nicht- professioneller sozialer Hilfe die beispielsweise in Freundschafts- und Verwandtschaftsnetzwerken stattfindet. Ersterer Form ist diese Arbeit gewidmet. Sie ist stets organisationsgestützt und formalisiert. Sie unterscheidet sich beispielsweise von spontaner und ohne Gegenleistung erbrachter Hilfe, die in verschiedenen Situationen denkbar ist. Wie das Verhältnis beider Formen zu sehen ist, darüber gibt es auch in der einschlägigen Literatur unterschiedliche Meinungen (vgl. Hafen 2005, 174ff).

<sup>95</sup> Wenn man die soziale Hilfe als System der Gesellschaft versteht, kann man schlecht von einem Boom reden. Kommunikationen lassen sich nicht zählen. Sie sind nicht als Einzelereignisse isolierbar, sondern kommen nur als Einheit einer Differenz zustande.

<sup>96</sup> Wöhrle (2004, 15).

<sup>97</sup> Vgl. Luhmann (2005c, 177).

Ressourcenbedarf für diese Dienstleistungen stieg im Zuge der Inklusions- und Exklusionsdynamik der modernen Gesellschaft.

## **b. Gleichheit**

Die Beobachtung prekärer Inklusions- und Exklusionsprozesse wird wie deren Problematisierung, durch den Gleichheitsgedanken, die „uneingestandene Magie europäischer Wohlfahrtsstaaten“<sup>98</sup> forciert. Dieser kann, beispielsweise gestützt auf den Hintergrund des Gleichheitsversprechens seit der französischen Revolution, die Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit<sup>99</sup> angekündigt hat, als Versprechen der Moderne gelten. Ein Versprechen, das sich immer weiter und auf unterschiedliche Lebensbereiche ausdehnt, das auf seine Einlösung wartet<sup>100</sup> und auf dessen Folie Abweichungen bzw. Ungleichheiten sichtbar gemacht und durch die Soziale Hilfe bearbeitet werden (können). Der Gleichheitsanspruch fungiert als Wert, der, insofern bezweifelt, Begründungslasten und Moralkommunikation auf sich zieht. Insofern ist er konfliktgenerierend.<sup>101</sup> Alle Personen, männlich oder weiblich, Kinder, Erwachsene, Alte, Kranke und Gesunde unabhängig von Religion, Familie oder Gesinnung etc. sollen, dieser Idee folgend, prinzipiell, immer und in Fällen von verpassten Gelegenheiten immer wieder Zugangschancen im Hinblick auf wichtige gesellschaftliche Kommunikationen haben. Sie sollen sich an Erziehung und Bildung, an Wirtschaft, an Rechtsmöglichkeiten, an Politik, Gesundheit und Massenmedien etc. koppeln können und dabei, heute lebenslang, lernen, sich mit der Gesellschaft passend zu synchronisieren. Allen Personen werden gleiche Möglichkeiten und Aussichten im Hinblick auf gesellschaftliche Partizipationschancen suggeriert. Grobe Abweichungen von dieser Idee werden thematisiert. Jugendliche, die nicht mehr in die Schule gehen oder von dieser verwiesen wurden, fallen auf. Migrantinnen, welche zwangsverheiratet werden und denen der Zugang zu geltendem Recht verwehrt wird, ebenso. In beiden Fällen werden unter Umständen zukünftig wichtige soziale Anschlussmöglichkeiten der betroffenen Personen reduziert. Zumindest kann so beobachtet werden. Eine sozialwissenschaftliche Erkenntnis, die in solchen Beobachtungen zum Tragen kommt, ist die, dass Ausgrenzung innerhalb der Gesellschaft stattfindet und diese „in Abstufung prekärer Lebenslagen auftritt, auf sozialer Ungleichheit beruht und durch sie in Gang

---

<sup>98</sup> So Kappeler (2007, 59).

<sup>99</sup> Die Schwestern kamen erst später dazu, der Start war ergo schon ungleich

<sup>100</sup> Zur zunehmenden Ungleichheitsproduktion durch den Umbau vom Wohlfahrtsstaat zum nationalen Wettbewerbsstaat siehe Butterwege (2007).

<sup>101</sup> Um das zu beobachten, muss man nur jeweils die politischen Diskussionen verfolgen.

gehalten wird.“<sup>102</sup> Um Kumulationen solcher Lebenslagen zu vermeiden, sollen diese durch wohlfahrtsstaatliche Interventionen abgefangen, oder, insofern schon zum Problem geworden, reversibel gemacht werden

Andererseits kann man sehen, dass der Wert überstrapaziert wird, so dass heute fast jede Ungleichheit als unsozial erscheint und Beobachter findet, die darauf aufmerksam machen und Revisionen einfordern. Beat Kappeler spitzt diesen Befund zu: „Alle Probleme und Lösungen werden jetzt hauptsächlich daran gemessen, ob sie Gleichheit oder Ungleichheit bringen. Nur wenn sie gleicher machen sind sie auch sozial, demokratisch, gerecht. Dieses Verteilparadigma wird auf jede neue Erscheinung geklebt.“<sup>103</sup> Bei dieser Thematik klappt die Differenz von subjektiven Deutungen und empirischen Befunden weit auseinander. Der Schweizer Sozialbericht 2004 beispielsweise macht deutlich, dass der Unterschied zwischen empfundener und faktischer Ungleichheit erhebliche Differenzen aufweist. Er zeigt in Anlehnung an empirische Studien, dass die schweizerische Gesellschaft in den vergangenen dreißig Jahren substantiell weder ungleicher noch gleicher geworden ist.<sup>104</sup> Gleichwohl kommen die Autoren zu folgendem Schluss: „Nimmt man die jüngsten Entwicklungen in der Schweiz als Gradmesser, so dürfte sich der Wunsch nach einer gleicheren Gesellschaft seit 1999 noch verstärkt haben.“

Auch ungeprüfte Annahmen spielen in der Kommunikation bezüglich des Wertes Gleichheit eine Rolle und zeitigen Wirkungen. Martin Kronauer spricht von einem „sozialen Bewusstsein“,<sup>105</sup> das sich mittlerweile um den Gedanken der Ausgrenzung herum gebildet hat. Dies führt zu Sensibilitäten im Hinblick auf personale Ausschließungen. Allenfalls sollte man hier von einer Inklusionsmoral sprechen, die Nichtberücksichtigungen missachtet. Man kann zudem vermuten, dass sich mit der Semantik der Vollinklusion, die mit Werten von Freiheit und Gleichheit idealisiert wird,<sup>106</sup> die Ansprüche der Einzelnen zu robusten Erwartungen verdichtet haben. Diese Erwartungen führen im Enttäuschungsfall zu Irritationen und fordern deren Bearbeitung ein. Es gilt: „Je mehr *Inklusion* zum Legitimationsprinzip der Moderne wird, desto mehr Exklusionslagen werden auffällig und bekämpfungsbedürftig, desto weniger Schicksal ist zulässig.“<sup>107</sup>

---

<sup>102</sup> Kronauer (2002, 19-20).

<sup>103</sup> Kappeler (2007, 56).

<sup>104</sup> Vgl. Stamm, Lamprecht (2004, 32).

<sup>105</sup> Kronauer (2002, 36).

<sup>106</sup> Vgl. Luhmann (1980, 31).

<sup>107</sup> Fuchs (1999, 157).

### c. Politik- und Knappheitskommunikation

Die Politik lässt sich als eine Kommunikation verstehen, die sich damit beschäftigt, „die Vorbedingungen der Operationsmöglichkeiten gesellschaftlicher Funktionssysteme zu schaffen und deren negativen Externalitäten sozialverträglich abzuarbeiten.“<sup>108</sup> Immer dort, wo sich prekäre Lebenslagen aus sich selbst verstärkenden Exklusionen stabilisieren oder verstärkt zu werden drohen, liegt der Eingriff des Wohlfahrtsstaates nahe.<sup>109</sup> Er kann damit als Ermöglichungs- und Reparaturbetrieb einer risikoreichen Gesellschaft betrachtet werden. Eine zunehmende Sensibilisierung auf Nichtmarkierungen oder markierte Ausschlüsse von Menschen, die als Ungleichheiten empfunden oder als solche nachgewiesen werden, fungiert als Motor für damit einhergehende gesteigerte humane Dienstleistungsproduktionen. Das Auffällige an diesem Steigerungsprozess von Ansprüchen und geforderten Ausgleichen markiert Niklas Luhmann, wenn er darauf hinweist,

dass Ordnung nicht über ein Eliminieren von Abweichungen, sondern über eine Steigerung der Abweichung von bestehenden Zuständen angestrebt wird. Alles Erreichte gilt als Grundlage für ein „Mehr“ in gleiche Richtung, obwohl man weiß, dass dies nicht endlos weitergehen kann.<sup>110</sup>

Diese Erkenntnis zieht seit geraumer Zeit massenmediale und politische Aufmerksamkeiten auf sich und zeitigt Folgen. Je mehr Ungleichheit auffällt, desto mehr wird auf der einen Seite in die Minimierung der Differenz Gleich/Ungleich investiert, was auf der anderen Seite die Kosten in die Höhe treibt und Gegenspieler derselben auf den Plan ruft.<sup>111</sup> Das liegt auch an der Art der Dienstleistungen, die dazu eingesetzt werden. Prekäre Lebenslagen lösen heute nicht nur materielle Hilfe in Form von beispielsweise Geld und Obdach aus. Es geht nicht mehr nur um Almosen wie in früheren Zeiten. Den Betroffenen werden verschiedene Dienstleistungen wie Beratungen, Meditationen, Rechtsbeistand, Hilfe im Haushalt, bei der Erziehung, Übernahmen von bestimmten nicht gedeckten Gesundheitskosten etc. offeriert, was die Kosten für diese meist staatlich finanzierte Hilfe nach oben treibt. Da die Nutzer

---

<sup>108</sup> Willke (2007, 23).

<sup>109</sup> Stichweh (2000, 92).

<sup>110</sup> Luhmann (2005e, 111-112). Beat Kappeler führt ein solches Gleichheitsdenken auch auf christliche Wurzeln zurück. „Die Auffassung, dass in der Menschheitsgeschichte tendenziell immer alles gegen oben, zu Verbesserungen tendiere, ist tief in der westlichen Kultur verankert“ (vgl. 2007, 59).

<sup>111</sup> Zudem wird dabei die Komplexität gesteigert, wenn beispielsweise zwischen denen, die an den Dienstleistungen partizipieren können und denen die nicht zu den Dienstleistungen kommen erneute Ungleichheit entsteht, wenn die angebotenen Dienstleistungen selbst wieder ungleich verteilt werden.



sozialer Dienstleistungen<sup>112</sup> meistens (noch) nicht für diese Dienstleistungen bezahlen, liegt die Gefahr dabei darin, dass die Ressourcen für deren Bereitstellung überfordert werden.<sup>113</sup> Jeder durch solche Dienstleistungen umverteilte Euro oder Franken muss an anderer Stelle weggenommen werden.<sup>114</sup> Die dabei entstehenden Knappheiten werden nicht an den Produktionsstätten selbst wieder erneuert (durch Zahlungen der Dienstleistungen), sondern sie müssen von anderen Stellen (durch die Politik) ausgeglichen werden.<sup>115</sup> Das bringt die Nutzer in die Rolle von Parasiten, insofern man nur an Zahlungen und nicht an andere Gegenleistungen<sup>116</sup> für die erbrachten Dienstleistungen denkt. Dies erregt Aufmerksamkeiten, denn „Geld kann unter kapitalistischen Bedingungen nicht mehr wie ein Almosen einfach weggegeben werden. Es provoziert einen Seitenblick auf die Erfordernisse der Kapitalbildung“,<sup>117</sup> und es provoziert Fragen nach den finanziellen Grenzen der Hilfeleistungen. Dabei wird beobachtet, dass „Wohlfahrtsbürokratien die Nachfrage nach Hilfe durch ihr Angebot erst erzeugen“<sup>118</sup> und so das Selbsthilfepotential der Menschen ersticken können. Und auch der Motivverdacht<sup>119</sup> der Selbsterhaltung sozialer Einrichtungen ist in der Folge eines solchen Argumentes nicht mehr zu tilgen. Die Steigerung der Nachfrage nach Sozialer Hilfe und Humandienstleistungen führt zum steigenden Abzug von

---

<sup>112</sup> Oft sind das Personen denen keine Konsumenten-souveränität zugesprochen werden kann, deswegen ist auch der Begriff „Nutzer“ unzureichend. Aufgrund von kognitiven und körperlichen Problemen sind viele dieser Personen nicht der Lage rational zu handeln. Von Kunden kann man sicher auch nicht sprechen und die Koproduktionsprozesse zwischen Klienten und sozialer Hilfe variieren aufgrund solcher Merkmale erheblich.

<sup>113</sup> Vgl. Olk et al. (2003, 22).

<sup>114</sup> Geld ist ein tragender Mechanismus, der viele Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten vermitteln kann. Es ist auch ein Medium der Knappheit, das Güter und Dienstleistungen ungleich verteilt. Die soziale Hilfe orientiert sich seit einiger Zeit mehr an der Wirtschaft, diese wiederum orientiert sich an der Unterscheidung Haben/Nichthaben, wobei Haben ein Bedürfnis befriedigt und Nichthaben ein Bedürfnis erzeugt. Von dieser wirtschaftlichen Logik werden die Organisationen der sozialen Hilfe genauso wie deren Klientel tangiert. Die Mittel der Hilfeorganisationen unterliegen Knappheitsbedingungen. Es gibt zu wenig Mitarbeiter und die zur Verfügung stehenden Mittel für die Produktion sozialer Dienstleistungen reichen nicht aus. Nur die Klienten werden immer zahlreicher. Der Mangel an Geld ist ein zentraler Entstehungskontext für Hilfsbedürftigkeit. Es gilt: Wer nicht zahlen kann, wird von der Wirtschaft vergessen und taucht dann wahrscheinlich auf dem Bildschirm der Sozialen Hilfe wieder auf, die selbst zunehmend mit knapper werdenden Ressourcen zu kämpfen hat. Auch die Hilfeleistungen müssen folglich knapp gehalten werden und stehen nicht für alle Probleme bereit, die man ausmachen könnte.

<sup>115</sup> Man spricht von nichtmarktlichen Gütern, deren zentrales Merkmal das der Nichtausschließbarkeit ist. Die Anbieter können (sofern Anspruch besteht) niemanden daran hindern, diese Güter zu nutzen, ohne zu bezahlen. Die Produktionskosten können nicht gedeckt werden (vgl. Mühlenkamp 2005, 5).

<sup>116</sup> Beispielsweise die Sicherstellung des sozialen Friedens, die Verdeckung von prekären Folgen der funktionalen Differenzierung, das geräuschlose Durchsetzen von Kommunikation im Medium der Macht, das Reproduzieren von Eliten, das scheinbare Einlösen politischer Versprechen etc.

<sup>117</sup> Bardmann (2000, 82).

<sup>118</sup> Luhmann (2000, 72).

<sup>119</sup> Vgl. Kleve (1997, 420).

Transferleistungen aus dem Leistungsbereich der Gesellschaft. Der Wohlfahrtsstaat gerät beim Versuch, die Teilnahme- und Verwirklichungschancen seiner Bürger durch Transfer- und Dienstleistungen verschiedenster Art sicherzustellen, anscheinend an seine Grenzen.<sup>120</sup> Man strengt sich mit Hinweisen auf solche Grenzen überall in der entwickelten Welt an, höhere Wohlfahrtskosten zu korrigieren.<sup>121</sup> Der Staat erweitert damit die Lebensrisiken (oder die Lebenschancen, insofern sie sich selbst aktiver um ihre Lebenslagen kümmern) seiner Bürger, und er bedroht die etablierten Hilfeorganisationen in ihrer Existenz. Die Verlierer dieser Entwicklung werden die bis dato geschützten und subventionierten Gruppen, Branchen und Regionen sein. Doch mit deren Widerstand ist zu rechnen.

In einem Beitrag zum Schweizer Sozialbericht 2004, der die Entwicklung des Schweizer Sozialstaates im Verlauf der Neunzigerjahre mit derjenigen anderer europäischer Länder vergleicht, kommt Giuliano Bonoli zu folgendem Schluss, der die daraus resultierende politische Strömung andeutet: „In den Neunzigerjahren wurde die Finanzierung des Sozialstaates in allen westeuropäischen Ländern zum Thema, und in der allgemeinen Ausrichtung der Sozialpolitik fand eine wichtige Kursänderung statt.“<sup>122</sup> Er macht das Hauptziel der politischen Interventionen im sozialen Bereich seit dieser Zeit darin aus, die Kostenentwicklung in den Griff zu bekommen.<sup>123</sup> Der politische Gegenpol zum Raubtierkapitalismus, so ein Vorwurf, bröckelt damit.<sup>124</sup> Die kompensatorische Sozialpolitik, welche Nachteile ausglich, die aus mangelnder Partizipationsmöglichkeit resultierten, weicht einer Sozialpolitik, welche die Konkurrenzprinzipien übernimmt und das geräuschlose Funktionieren der Wirtschaft stützt.<sup>125</sup>

Argumentiert wird mit finanziellen Logiken, welche die Grenzen der staatlichen Möglichkeiten definieren sollen. Ein Beispiel soll dies illustrieren: Es „haben sich die wirtschaftlichen Perspektiven verdüstert, und als Folge der Finanzprobleme der öffentlichen Hand und der seit längerer Zeit andauernden Flaute an den Kapitalmärkten

---

<sup>120</sup> Vgl. Baumann (2005, 127).

<sup>121</sup> Vgl. Willke (2007, 12).

<sup>122</sup> Bonoli (2004, 170).

<sup>123</sup> Vgl. Bonoli (2004, 170).

<sup>124</sup> Vgl. Butterwege (2005, 11).

<sup>125</sup> „Über das Ausmaß und die Art des sozialstaatlichen Ausgleichs sind seit den 80er Jahren überall in Europa heftige Auseinandersetzungen entbrannt. Ökonomisch starke Interessensgruppen im Unternehmerlager drängen im Namen der internationalen Wettbewerbsfähigkeit auf eine Rücknahme sozialer Schutzrechte und den Rückzug des Staates aus der Beschäftigungspolitik. Ideologische Schützenhilfe erhalten sie von den Verfechtern eines wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Neoliberalismus. Regierungen verschiedener politischer Couleur geben – in unterschiedlichen Masse und in national spezifischen Varianten – diesem Drängen nach“ (Kronauer 2002, 16).

scheinen die sozialen Sicherungsinstitutionen langfristig gefährdet.<sup>126</sup> Die Bereitstellung von finanziellen Ressourcen für den Sozialbereich scheint zum Problem zu werden, oder sie wird zumindest von Interessensgruppen erfolgreich als problematisch dargestellt. In der Folge sollen diese verknappt werden. Knappheit ist, wie die Wirtschaftssoziologie lehrt, eine genuine Operation der Kommunikation von Wirtschaft.

Die Operation der Knappheit kann man sich zunächst einmal nicht einfach genug vorstellen. Sie findet immer dann statt, wenn jemand (1) auf Dinge, Leistungen oder Beziehungen für andere sichtbar zugreift, (2) dadurch den Bestand an diesen Dingen, Leistungen, Beziehungen für sich vergrößert und für andere verkleinert und (3) dafür eine Form der Zustimmung findet, die sich damit bescheidet, zuzuschauen, wie andere ihre Knappheit verringern, und nicht etwa diesen Zugriff durch den Einsatz von Gewalt, durch moralische Gebote, durch gesetzliche Vorgaben, durch Drohung mit politischer Macht, durch Verführung, durch erzieherische Warnungen oder wissenschaftliche Hinweise zu verhindern sucht.<sup>127</sup>

Diese wirtschaftlichen Operationen kann man auf unser Thema beziehen. In diesem Fall scheinen sie in ihrem ansonsten geräuschlosen Ablauf gestört zu werden. Zu sehen bekommt man, dass die vielen Bedürftigen in ihrem Zugriff auf Gelder und Humandienstleistungen gezügelt werden sollen. Dies durch suggestive erzieherische Maßnahmen, die sie zum Umlernen<sup>128</sup> bringen möchten, und durch Gewalt, wenn sie beispielsweise zu Zwangsarbeit verpflichtet und wenn Leistungen konditional an Gegenleistungen gekoppelt werden, durch Moral, welche ehrliche, also achtenswerte Bedürftige, von unehrlichen und damit zu verachteten trennt etc.<sup>129</sup> Denn der Zugriff der Bedürftigen verknappt zwangsläufig die Mittel der anderen, derjenigen, die - momentan - im Leistungsbereich der Gesellschaft zu verorten sind.

Forderungen nach mehr Eigeninitiativen der von Hilfsbedürftigkeit Betroffenen werden lauter. Neue „Formen der aktivierenden Arbeitsmarktpolitik werden erprobt, in einer Gratwanderung zwischen Hilfestellung für die Arbeitslosen und Zwang der Arbeitsaufnahme.“<sup>130</sup> Dies geschieht auch dann, wenn prekäre Lebenslagen sich damit verfestigen.<sup>131</sup> Das Leitbild des aktivierenden Sozialstaates (Fördern und Fordern)

<sup>126</sup> Stamm, Lamprecht (2004, 39).

<sup>127</sup> Baecker (2006, 14).

<sup>128</sup> Das Umformen von Personen kann dabei eher im Bereich der Sozialpädagogik als in der Sozialen Arbeit verordnet werden.

<sup>129</sup> Man muss nur an die Diskussionen zur Revision der finanziell ausufernden Invalidenversicherung in der Schweiz im Jahr 2007 denken. Massenmedial wurde hier polemisch zwischen Scheininvaliden und anständigen Invaliden unterschieden. Dabei müsste man die Verantwortung erst einmal den Organisationen der Versicherung selbst zusprechen. Wie und nach welchen Kriterien wurde geprüft? Wer hat die Programme evaluiert?

<sup>130</sup> Kronauer (2002, 115).

<sup>131</sup> So wird in der Schweiz beispielsweise die Sozialhilfe vermehrt mit der Verpflichtung ausgerichtet, auch an völlig unterbezahlten Arbeitsprogrammen teilzunehmen. Dies mit dem

kommt dabei mitunter maskiert daher. Es knüpft an bekannte Konzepte der Sozialen Arbeit wie beispielsweise das der Hilfe zur Selbsthilfe an. So verkleidet konnte sich der Eindruck verfestigen, dass die neu durchgesetzten politischen Reformen eine Fortschreibung derselben sind, wiewohl man diese Reformen auch als Durchsetzung neoliberalen Gedankenguts sehen kann, das andere Ziele als die Soziale Hilfe verfolgt, nämlich das Zurückfahren des Wohlfahrtsstaates.<sup>132</sup> Der Sozialpolitik wird geraten, die strukturellen Bedingungen zu prüfen, welche Personen im Netz der Abhängigkeiten halten. Den einzelnen Menschen sollen mehr Anreize zur Selbsthilfe geboten werden, und die Hilfeorganisationen sollen sich an den Erfolgen von Integrationen messen lassen. Die Sozialpolitik soll mit Leuten kalkulieren, die rechnen können, und eigenes Engagement soll sich gegenüber staatlichen Transferleistungen positiv auszahlen.<sup>133</sup>

Es drängt sich der Verdacht auf, dass viele dieser Argumente einer bestimmten politischen Semantik geschuldet sind, denn woanders scheint genug Geld vorhanden zu sein, und die Wirtschaft prosperiert in vielen Bereichen wieder, ohne dass dies sichtbare Auswirkungen auf die Aufforderungen zum Sparen im sozialen Bereich hätte. Die beobachtete Finanzkrise wird oft auf den gesellschaftlichen Wandel, Stichwort Globalisierung, zurückgeführt, dem wir derzeit ausgesetzt sind. An dieser Stelle kann man mit Niklas Luhmann vermuten, dass der Begriff des Wandels<sup>134</sup> in dieser Argumentation eine nützliche Unschärfe aufweist. Man akzeptiert, dass der Wandel als Distanzierung von Hergebrachtem gilt, lässt aber offen, ob er absichtlich herbeigeführt wird oder nur geschieht und wessen Absichten er entspricht oder nicht.<sup>135</sup> Der Verweis auf den Wandel zur Legitimierung von Leistungsabbau ist meist verfehlt und hält genauen Blicken nicht stand, da er vergisst, dass „fast alle auf dem Weltmarkt führenden Volkswirtschaften (...) hoch entwickelte Wohlfahrtsstaaten“ sind.<sup>136</sup> Niklas Luhmann bemerkte:

---

Argument, dass die entsprechenden Personen nicht leistungsfähig genug seien und dass dies eine Bezahlung jenseits aller üblichen Mindestlöhne rechtfertige. Faktisch, so meine persönliche Erfahrung, wird von den Personen maximale Leistung verlangt, damit die Organisationen, die sich teilweise am Markt bewegen und Gewinne erwirtschaften müssen, bestehen können.

<sup>132</sup> Vgl. Sorg (2007, 214). Dass der Begriff Neoliberalismus in diesem Kontext vorschnell negativ gebraucht wird, ohne auf die Chancen zu achten, zeigt Joachim Wiemeyer auf (vgl. 2005, 29-48).

<sup>133</sup> Vgl. Kappeler (2007, 37). Die Figur des homo oeconomicus wird hier ins Spiel gebracht.

<sup>134</sup> Stichworte wie Globalisierung, demographische und technologische Entwicklungen, Computer-Lern- und Wissensgesellschaft werden oft (schlagwortartig) genutzt, um auf den Wandel in der Moderne aufmerksam zu machen. In der Folge werden eigene Reformen und Innovationen, also Versprechungen auf Neues präsentiert, die sich jedoch erst in der Zukunft bewähren (müssen). Auf die Problematik solcher Begriffe werden wir noch eingehen.

<sup>135</sup> Vgl. Luhmann (2005d, 409).

<sup>136</sup> Butterwegge (2005, 108).

Die viel beredete „Krise“ des Wohlfahrtsstaates ist vor allem eine Krise der bisherigen Denkmittel, eine Mentalitätskrise. Sie wird teils überschätzt, wenn man annimmt, dass das Gesellschaftssystem, das diesen Wohlfahrtsstaat hervorgebracht habe, am Ende seiner Möglichkeiten angelangt sei und teils unterschätzt, wenn man annimmt, dass es nur um momentane wirtschaftliche Rezessionen und um leere Kassen geht.<sup>137</sup>

Auch wenn man den einseitigen Forderungen nach dem Zurückfahren der Wohlfahrtsleistungen skeptisch gegenüber treten kann, wenn man eher bestimmte Interessen dahinter vermutet und sich nicht mit Knappheitsargumenten begnügt: die Fragen nach der Wirtschaftlichkeit, der Wirksamkeit der Sozialen Hilfe und nach der Art der Mittelverwendung tauchen vermehrt auf und suchen Antworten. Die Soziale Hilfe und deren Organisationen können sich dem Druck nicht entziehen und müssen sich positionieren. Der Trend, die Kosten der Hilfeproduktion schärfer ins Auge zu nehmen, der auch als economic turn<sup>138</sup> bezeichnet wird, ist nicht ignorierbar.

Das Wachstum von Aufgaben, Organisationen, Finanzmitteln und Personalstellen hat unbestreitbar wachsende Steuerungsprobleme kommunaler Dienstleistungsproduktion im Bereich von Sozialer Arbeit und Jugendhilfe mit sich gebracht und der Bedarf an Planung, Koordination, Controlling und Evaluation wächst unaufhörlich.<sup>139</sup>

Bei den Mengen an Ressourcen, welche für soziale Dienste ausgegeben werden, sind die Fragen nach einer effizienten Angebotsstruktur der Anbieter und einem professionellen Management der jeweiligen Organisationen durchaus legitim. Weder die Hilfe, die sich nicht selbst zügeln kann, noch eine Knappheitslogik, die andere Wirkungen ausblendet, sollte bei diesem Geschehen, so unsere Position, dominieren.

---

<sup>137</sup> Luhmann (2005e, 109).

<sup>138</sup> Vgl. Langer (2005, 30).

<sup>139</sup> Olk, Otto, Brackhaus (2003, 11).

#### d. Hilfekommunikation

Nach diesen Überlegungen zu den Kontexten der Hilfe kommen wir zurück zur Hilfekommunikation selbst. Sie, so die oben gemachte erste Einschränkung, entzündet sich an besonderen Ungleichheitslagen, die in Fälle transformiert werden. Mit Dirk Baecker kann eingeschränkt werden:

Helfen ist eine Kommunikation, die darüber *informiert*, dass ein Defizit besteht, *mitteilt*, dass dieses Defizit behoben werden soll, und *verständlich* macht, dass zwischen dem Bestehen eines Defizits und seiner Behebung nicht etwa ein kausal verlässlicher, sondern ein höchst kontingenter Zusammenhang besteht.<sup>140</sup>

Besondere und heute vor allem mit Blick auf das Inklusionspostulat nicht akzeptable Lebenslagen von Personen werden als defizitär markiert und zum Thema gemacht. Dadurch transformieren sich Fälle für Hilfekommunikation, wobei durch verschiedene diagnostische Verfahren jeweils erst noch ermittelt werden muss, wie eine Hilfe (die Behandlung des Problems) konkret ausgestaltet sein kann, welche die ermittelten Defizite zu beheben imstande ist. Ob sie tatsächlich geholfen hat, hängt wieder von weiteren verschiedenen bewussten und sozialen Anschlussbeobachtungen ab. Evident ist hierbei, dass die Verschleifung von Körperprozessen, Wahrnehmungen, Bewusstsein und Sozialem, also das, was man gebündelt gesprochen Habitus<sup>141</sup> nennen kann, kein beliebig programmierbares und technologisierbares Material ist. Das macht es der Sozialen Hilfe schwer, an Rationalität, Effizienz und kurzen Beobachtungszeiten orientierte Wirkungs- und Qualitätsnachweise<sup>142</sup> zu erbringen. Das (Menschen-) Material in Bezug auf den erwarteten Erfolg in der Fallbearbeitung, ist nicht kausal programmierbar. Transformationsprozesse von Hilfe zu Nichthilfe können nicht ohne Nebenwirkungen formalisiert werden, da jede Situation neu beobachtet und anders bewertet werden muss. Das wird mit dem Begriff Technologiedefizit<sup>143</sup>, der für andere Professionen genauso gilt, treffend ausgedrückt.

Schauen wir den Fallkonstruktionsprozess genauer an: Durch kommunikative Bezeichnungsakte entstehen Klientenadressen, und folglich starten mit dieser Inklusion Hilfekarrieren. Personen werden als Arbeitslose, Alkoholiker, Finanzarme, allein erziehende Mütter mit besonderen Bedürfnissen, als Adressen mit Bildungsproblemen

---

<sup>140</sup> Baecker (1994, 99).

<sup>141</sup> Vgl. Vogd (2005, 102).

<sup>142</sup> Zur Qualitätsdebatte in der sozialen Arbeit siehe Beckmann, Otto, Richter, Schrödter (2004).

<sup>143</sup> Vgl. Luhmann/Schorr (1982).

oder Familienproblemen gekennzeichnet, um Ressourcen wie Geld, Beratungen<sup>144</sup> und andere sozialpädagogische Dienstleistungen freischaufeln zu können. Die Klienten der Sozialen Hilfe laufen nicht in der Welt herum und warten darauf, dass ihre Bedürfnisse gesehen werden, sondern werden erst durch die kommunikativen Sonderbeobachtungen der Hilfe sichtbar gemacht und damit zwangsläufig stigmatisiert. Dies, weil die Hilfe Defizite ermittelt und diese Defizite nicht nur sozialen Situationen, sondern auch Personen zuschreibt, deren soziale Adresse damit entsprechend ausgearbeitet wird. Diese Fassung der Hilfekommunikation ist noch allgemein gehalten.

Konkret festgemacht, und das ist eine weitere Einschränkung, die diese Kommunikationsform griffiger macht, werden solche defizitären Adressierungen an Problemsyndromen. Beobachtbar sind diese an den Folgen, die sie für die Menschen und ihre Lebensmöglichkeiten haben. Sie werden umso sichtbarer, je mehr sie auf Körperlichkeiten verweisen, „wenn also aus Geldnot (oder etwas anderem) schon Hunger, Obdachlosigkeit, Drogensucht, Aggression oder Depression geworden ist. Dem System der sozialen Hilfe fällt nur auf, wer solche Symptome zeigt.“<sup>145</sup>

Die Markierung von Hilfenotwendigkeit ist, diesem Befund folgend, auf Wahrnehmungen von Problemsyndromen angewiesen, welche in den Interaktionen zwischen Sozialarbeiter und Hilfesuchenden sichtbar und für die Programme der Organisationen passungsfähig gemacht werden. Sichtbares Elend fungiert als Anknüpfungspunkt für Hilfekommunikation. Hier kommt der Körper, dem Markierungen eingeschrieben werden können, ins Spiel der konditionierten Koproduktion. Jede Kommunikation ist in ihrer Umwelt auf Körperlichkeit angewiesen,<sup>146</sup> und im Falle der Hilfe können diese Syndrome den hier speziellen Körperbezug markieren.<sup>147</sup>

Zu dieser Hilfekommunikation rückt die Form der organisatorischen Karriere der Einzelnen als überaus wichtiges Bezugsproblem der Sozialen Hilfe in den Blick. Maren Lehman geht davon aus, dass die Karriere in einer Gesellschaft, die so dominant von

---

<sup>144</sup> Beratung: Die moderne Gesellschaft wird von Beratungsangeboten durchzogen. Heutzutage gilt es gar als Nachlässigkeit, unberaten zu sein. Und wenn man, wie die Klienten der Sozialen Hilfe, die Dinge nicht mehr selbst in den Griff bekommt und als bedürftig eingestuft wird, kann man der Beratung nicht mehr entkommen. Denn bei diesen Personen findet die Beratung solange Nahrung, bis sie nicht mehr Klienten sind.

<sup>145</sup> Lehmann (1996, 27).

<sup>146</sup> Vgl. Luhmann (1984, 338).

<sup>147</sup> Frank Hillebrandt beschreibt die Soziale Hilfe gar als ein im Kern auf die Bearbeitung von individueller Bedürftigkeit spezialisiertes System (vgl. 2005, 219). Die Hilfe betreibt sich in dieser Fassung über die Konstruktion von bedürftigen Menschen, sie ist gar über die Unterscheidung bedürftig/nicht bedürftig codiert, die sie wiederum selbst ermöglicht (vgl. ebd.). Das Bezugsproblem Bedürftigkeit treibt die Hilfe an, individuelle Bedürfnisse zu beseitigen, die durch die selektive Berücksichtigung der Funktionssysteme (vgl. ders. 221) entstehen.

organisatorischen Beobachtern geprägt ist wie die derzeitige, als Inklusionsmedium derselben betrachtet werden kann.<sup>148</sup> Es geht in der Hilfekonstruktion darum, wie Adressaten mit Alternativen, Merkmalen und Ressourcen ausgestattet werden können, um den Anschluss in den für sie wichtigen Inklusionsbereich wieder wahrscheinlicher werden zu lassen. Die Möglichkeiten der Menschen können sich durch solche Ressourcen und damit einhergehende Adressänderungen durchaus radikal verändern. Neue Positionen erlauben neue Koproduktionen und damit neue Gedankengänge, Lernprozesse, Wissensnetze, Kontaktmöglichkeiten, körperliche Bewegungsspielräume etc. Damit ist das Problem identifiziert, auf das hin die Soziale Hilfe als eine mögliche Lösung fungiert: „Das System Sozialer Arbeit exerziert die Funktion der Eröffnung, Wiedereröffnung (oder Simulation dieser Eröffnung) der Chance zur Chance von Inklusion unter der Bedingung einer funktional differenzierten Gesellschaft.“<sup>149</sup> Dies macht sie im Hinblick auf Karrieremöglichkeiten von Personen.

Soziale Hilfe will bewirken, dass die sozialen Beobachtungen von Personen verändert werden, damit diese wieder in anderen Kontexten Berücksichtigung finden.<sup>150</sup> Diese Kontexte formulieren selbst ihre Verhaltenserwartungen an die einzelnen Personen, was die Grenzen der Hilfe markiert. Sie kann die Personen nur selbst inkludieren. Ob Inklusionen in anderen Kommunikationen stattfinden, wird an anderer Stelle und zu anderen Zeiten entschieden. Die Hilfe muss sich in der Konsequenz damit begnügen, ihre Arbeit so zu gestalten, dass Inklusionsprozesse in anderen Kontexten wahrscheinlicher werden.

Hilfekommunikation versucht karriererelevante Elemente positiv zu beeinflussen. Sie errechnet an der Form der Karriere, deren Einheit „die Differenz von aktualisierten und nicht aktualisierten Möglichkeiten“<sup>151</sup> symbolisiert, Vergangenheit, Gegenwart und

---

<sup>148</sup> Vgl. Lehmann (2006).

<sup>149</sup> Fuchs (2005c, 14). Peter Fuchs meint, er würde die notwendigen Wissensbündel der Sozialen Hilfe gezielt „auf die Inklusions-/Exklusionsfrage hinorganisieren, also auf ein ganz spezifisches Kompetenzbündel, für das gelten müsste, dass es nirgends sonst in der Gesellschaft zur Verfügung steht, ein Alleinstellungsmerkmal, wenn Sie so wollen“ (Fuchs 2005c, 16).

<sup>150</sup> Das schließt die Selbstbeobachtung der Klienten durchaus mit ein. Diese werden beispielsweise in biographischen Verfahren, in denen sie ihre Lebensläufe rekonstruieren, auf ihre imaginierten Selbst- und Fremdbeobachtungen des Selbst aufmerksam. In der Folge können neue Beobachtungsalternativen erarbeitet werden, die wiederum die möglichen Selbstbeobachtungen und damit die Ausgangslagen für Kopplungen an soziale Kontexte verändern.

<sup>151</sup> Corsi (1993, 257). All diese Möglichkeiten werden innerhalb der Form Karriere vorgefunden. „Die Differenz zwischen dem, was gewählt wird und dem, was ausgeschlossen bleibt, wird jeweils neu getroffen, so dass in jedem Karriere-Ereignis die bereits entschiedene Vergangenheit und die wahrscheinliche Zukunft wieder neu relevant werden. Die Karriere taucht in sich selbst wieder auf – also eine Art re-entry der Form in die Form: Um sich auf eine Stelle zu bewerben, muss man die eigene Geschichte und die eigenen Absichten präsentieren. Die Kette der vorherigen Selektionen bildet das Kriterium, um die nächste Selektion zu aktualisieren“ (Corsi, 1993 258).



Zukunftsmöglichkeiten der Klienten. Es geht dabei darum, wer als Fall für Hilfe betrachtet (Sozialdimension) wird, welches Bedürfnis (Sachdimension) in der Gegenwart oder in der Zukunft (Zeitdimension) nicht befriedigt werden kann, so dass er oder sie auf momentane (oder dauerhafte) Daseinsnachsorge (die Defizitbewältigung) durch die Soziale Hilfe angewiesen ist. Aus dem Vergleich zwischen dem, was ist (Adresse mit geringer Kaufkraft, zu wenig Bildung, körperlichen Einschränkungen, Vorstrafen, Krankheiten und Behinderungen, folgenreiche familiäre Konflikte, nicht anschlussfähige Selbstbeschreibungen etc.), und dem, was sein soll, um diese Lebenslagen zu verbessern (Selbsthilfefähigkeit, bessere Plätze etc.), wird diagnostiziert, welche Ressourcen (Geld, Bildung, Informationen, Zugang zum Gesundheitssystem, Kontakte, Sozialversicherungsleistungen, Auszeiten in Heimen etc.) dafür nötig sind und welche Methoden (Beratung, Betreuung, Prävention)<sup>152</sup> in Stellung gebracht werden. Falls solche Veränderungsoptionen nicht mehr gesehen werden, wird daran gearbeitet, die Karrieremöglichkeiten zumindest stabil zu halten. In vielen Fällen werden gleichzeitig dauerhafte Hilfekarrieren produziert. Die Soziale Hilfe inkludiert dann Personen, löst aber deren Probleme nicht wirklich bzw. nur symbolisch. Diese Problemfälle werden vom Rest der Gesellschaft vergessen, und die Soziale Hilfe bleibt damit allein.<sup>153</sup>

Wir können den Vorschlag von Dirk Baecker zur Bestimmung von Hilfekommunikation nun für unsere Arbeit wie folgt erweitern:

- *Helfen ist eine Kommunikationsform, die personale Problemsyndrome beobachtet und damit darüber informiert, dass ein Defizit, ein Karriereproblem besteht.*
- *Sie teilt mit, dass dieses Problem behoben werden soll, indem an der Form der Karriere gearbeitet wird.*
- *Sie macht verständlich, dass zwischen dem Bestehen eines Defizits und seiner Behebung ein höchst kontingenter Zusammenhang besteht, weil der Habitus, die Verschleifung von Körper, Bewusstsein und Sozialem kein technologisierbares*

---

<sup>152</sup> Prävention: Die Prävention unterscheidet sich von der Behandlung. In der Sozialen Hilfe haben wir es zwar immer noch mehrheitlich mit der Behandlung von schon eingetretenen Ausschlussproblemen zu tun, aber es werden immer mehr Versuche gemacht, diese durch präventive Maßnahmen zu verhindern (vgl. Hafen 2005 338).

<sup>153</sup> Vgl. Bardmann, Hermesen (2000, 101).

*Material darstellt.*<sup>154</sup>

Fassen wir zusammen: Ein Drift von Personen in inakzeptable Lebenslagen wird von der Sozialen Hilfe durch Inklusion in ihre eigenen kommunikativen Kontexte abgefangen, verzögert und allenfalls wieder umgekehrt. Durch deren Adressmanagement werden im günstigen Fall positiv zu wertende Karriereereignisse wieder wahrscheinlicher. Es können dann Plätze besetzt werden, die sich von den momentanen positiv unterscheiden.<sup>155</sup> Oder die momentanen möglichen Plätze gehen mit Unterstützung der Hilfe nicht verloren.<sup>156</sup> Die Umwelten setzen die Soziale Hilfe dabei mit ihren Erwartungen unter Druck. Dieser kann nicht ignoriert, sondern muss bearbeitet werden. Da daran immer Organisationen beteiligt sind, werden wir diese nun in den Blick nehmen.

---

<sup>154</sup> An solchen Unsicherheiten gewinnen Professionen Kontur. „Die besondere kulturelle Kompetenz der Professionellen besteht darin, Realitäten wahrnehmen zu können, welche die Laien nicht in der Lage sind zu erkennen. Aufgrund dieser Fähigkeit haben Professionelle Zugang zu Wirklichkeiten, die gewöhnlichen Menschen verschlossen sind.“ (Klatetzki 2005, 264).

<sup>155</sup> Dabei kann auch mitgedacht werden, dass Inklusionen in Hilfeorganisationen nicht nur ermöglicht, sondern auch erzwungen werden (z.B. bei Fremdplatzierung von Kindern und Jugendlichen gegen ihren Willen oder den der Familie). Es sind auch Zwangskarrieren denkbar.

<sup>156</sup> Auch das kann Qualität bedeuten: Keine Verschlechterung der Situation.

## B. Organisationen

*„Organisationen und nicht Wirtschaft scheinen (...) die prominentesten Parasiten der Gesellschaft zu sein.“<sup>157</sup>*

Organisationen, das wird anhand dieses Zitates hervorgehoben, sind in der funktional differenzierten Gesellschaft nicht wegzudenken. Sie nehmen keine dominante, alles andere ermöglichende Stellung ein, aber sie sind als zentraler Ordnungsmechanismus anzusehen. Ohne Organisationen wären beispielsweise Wirtschaft, Medizin oder Religion nicht denkbar. Benötigt werden Banken, Krankenhäuser und Kirchen, damit diese kommunikativen Formen sich durchsetzen können. Organisationen, seien es nun Profit- oder Non-Profit-Organisationen<sup>158</sup>, scheinen derart wichtig, dass für Wieland Jäger und Uwe Schimank keine Zweifel daran bestehen, dass „die moderne Gesellschaft eine Organisationsgesellschaft ist.“<sup>159</sup> Auch wenn man dieser These skeptisch gegenüber stehen kann, weil Organisationen nur Ordnungsformate unter Ordnungsformaten (z.B. Familien) sind, wird ihnen unstrittig in Sachen Wirkungsfähigkeit und Einflussvermögen auf die gesellschaftlichen Strukturen eine enorme Stärke zugeschrieben: „Was hier nicht entschieden werden kann, wird nirgendwo entschieden. Und was hier nicht ausprobiert werden kann, hat dann nur noch die Möglichkeit, im folgenlosen Gespräch unter den Leuten als bloße Möglichkeit beschworen zu werden.“<sup>160</sup> Die Prägnanz der Organisationen in der modernen Gesellschaft lässt sich empirisch leicht nachvollziehen. Keine andere Gesellschaftsform weist das Phänomen auf, „dass 99 % der Bevölkerung in Organisationen ihr Geld verdienen; in Organisationen lernen, was sie lernen; von Organisationen mit allem ausgestattet werden, was sie brauchen; und durch Organisationen mit der Kritik an Organisationen versorgt werden.“<sup>161</sup>

Die klassische Moderne ist geradezu geprägt davon, sowohl die materielle Versorgung als auch die politische Partizipation, den Erwerb von Bildung wie den Konsum von Kultur, die Inanspruchnahme öffentlicher und privater Fürsorge und die Versorgung mit rechtlichen Erwartungssicherheiten und Konfliktlösungen, die Produktion von Wissen und die Unterhaltung des Glaubens etc. durch spezifische institutionelle Arrangements, durch Organisationen abzudecken.<sup>162</sup>

---

<sup>157</sup> Lehmann (2002 373).

<sup>158</sup> Gerlinde Mautner macht auf die ex negativo Definition und ihre Folgen aufmerksam. Diese Definition markiert eindeutig, wo die Referenzwerte liegen. Vgl. Mautner (2007 615).

<sup>159</sup> Jäger, Schimank (2005 7).

<sup>160</sup> Baecker (1999, 9).

<sup>161</sup> Baecker (2003, 32-33).

<sup>162</sup> Nassehi, Nollmann (1997, 401).

Organisationen verbinden Kommunikationen, indem sie sich als Treffpunkte zur Verfügung stellen. Hier findet die Soziale Hilfe diejenigen Ressourcen, die sie braucht, um Menschen in Fälle transformieren und ihnen helfen zu können. Hier schafft sie es, ihr Personal erwartbar zu domestizieren und Rollenasymmetrien zwischen Klienten und Sozialarbeiter oder Sozialarbeiterin zu installieren. „Organisationen sind (...) zentrale Orte struktureller Kopplung zwischen Teilsystemen, also ein entscheidender Mechanismus gesellschaftlicher Integration.“<sup>163</sup> Sie sind, und damit werden sie für uns nicht nur als Ressourcengeber und Ermöglicher der Sozialen Hilfe, sondern auch als Problemerzeuger von Lebenslagen bedeutsam, entschieden daran beteiligt, Karrierechancen für Menschen zu verteilen. Dies sowohl im positiv bewerteten als auch im negativ bewerteten Sinn, wie noch aufzuzeigen ist. Organisationen und speziell Hilfeorganisationen werden im nachfolgenden Kapitel im Hinblick auf ihre zentralen Besonderheiten beschrieben. Zudem wird das Verhältnis von Personen, Sozialer Hilfe und Organisationen herausgestellt, um wechselseitige Abhängigkeiten und Ermöglichungen auszumachen. Anhand eines empirischen Beispiels zu rechtlichen Reformprozessen werden die Befunde abgeglichen und auf ihre Plausibilität befragt. Eine Zusammenfassung am Ende des Kapitels bündelt das bisher Erarbeitete. Dies, um eine Folie aufzubereiten, auf der das Management verortet werden kann.

## **1. Organisation, Karriere und personale Adressierungen**

Alles, was über das Moment von Interaktionen hinausgeht, ist zur nachhaltigen Stabilisation auf Organisationen angewiesen. Organisationen können Themenkomplexe wie Hilfe, Rechtsberatung, Ausbildung oder Krankheitsbewältigung durch ihre Programme auf Dauer stellen und um sie herum formale Erwartbarkeiten und Strukturen bilden. Sie benötigen dazu Mitglieder, an die sie Erwartungen richten, und unterscheiden diese von Nichtmitgliedern, die als Publikum relevant werden. Organisationen spielen unbestritten eine Rolle dabei, welche Karrieren Personen machen können. Sie „haben in der modernen Gesellschaft in der Tat die Funktion übernommen, Individuen im sozialen Raum zu positionieren.“<sup>164</sup> Diese Aussage lässt sich zuspitzen: „Der *empirische Ort*, an dem Inklusion von Menschen in die moderne Gesellschaft und ihre Funktionssysteme stattfindet, sind in erster Linie

---

<sup>163</sup> Schimank (2000, 312).

<sup>164</sup> Nassehi, Nollmann (1997, 401).

Organisationen.“<sup>165</sup>

Es wurde darauf hingewiesen, dass Organisationen Personen entweder mittels Leistungsrollen (Mitgliedschaft) oder mittels Publikumsrollen, etwa als Kunden, Schüler oder Patienten, koppeln. Beide Rollen ermöglichen unterschiedliche Adressierungen der personalen Umwelt mit daran geknüpften Handlungsspielräumen. Für die Leistungsrollen wird bezahlt, wodurch das Medium bezahlte Arbeit<sup>166</sup> in den Blick gerät.<sup>167</sup> Gerade organisatorische Mitgliedschaft und die damit verknüpfte Arbeit erscheinen in der Moderne als „Vehikel einer alle Menschen umfassenden Inklusion“,<sup>168</sup> und die „Gefahr sich generalisierender Exklusion setzt entsprechend am Verlust von Arbeit an.“<sup>169</sup> Erwerbsarbeit und die Partizipation daran ist heute für die meisten Menschen eine Notwendigkeit. Die Teilnahme am Arbeitsmarkt ist, falls keine anderen finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen, eine Voraussetzung der Existenzsicherung. Es soll damit nicht gesagt werden, dass es im Prinzip immer um den Zugang zum Arbeitsmarkt geht und dass alle weiteren Bedürftigkeiten von Menschen sich davon ableiten lassen. So wichtig der Zugang zu Leistungsrollen in Organisationen im Medium der Arbeit ist, so wichtig ist es auch, die Polykontextualität der Moderne mit ihren je spezifischen Möglichkeiten für Inklusionen und anschließende Bewusstseinsmöglichkeiten im Auge zu behalten.

Dennoch soll hier nicht übersehen werden, dass die „Arbeitslosigkeit die Hauptursache

---

<sup>165</sup> Nassehi, Nollmann (1997, 404).

<sup>166</sup> Und diesem vorgelagert das Medium Bildung, dessen Formen sich an Zertifikaten, Zeugnissen und sonstigen Leistungsnachweisen sichtbar machen. Diese können als relevante Karriereelemente betrachtet werden.

<sup>167</sup> Die Idee von Medium und Form lässt sich leicht nachvollziehbar erklären. Sie unterscheidet Loseres von Festerem im gleichen Material. Damit ist ein Unterschied in demselben ausgemacht. Ein Medium, selbst formlos, besteht folglich aus Elementen, welche lose gekoppelt sind. Diese Elemente bieten Verdichtungs- bzw. Formungsmöglichkeiten, die, werden sie von einem Beobachter genutzt, zu festeren Kopplungen führen. Medien und Formen werden immer gleichzeitig produziert, wobei die Formen durch ihr Auftauchen und wieder Verschwinden immer weniger beständig sind als das Medium, das sie ermöglicht. Es ist nicht festgelegt, welche Formen gebildet werden, dies hängt von den Strukturen und Erwartungen des jeweiligen Systems ab. Es kann gesagt werden, dass sich jede Form eine Umgebung schafft, die weitere Formbildungen zulässt, die weitere Formbildungen bzw. Anschlüsse evoziert...ad infinitum. Beispiele für mögliche Medium/Form Unterscheidungen sind: Wasser und Welle, Sand und Fußabdruck, Luft und Geräusche, Wörter und Sätze. Formen entstehen, zerfallen und werden erneuert, ohne dass das Medium sich je verbraucht. Jede Form (die von einem bewussten oder kommunikativen Beobachter markiert und damit unterschieden wird, wie wir im Beobachterkapitel aufgezeigt haben) ist somit hochgradig selektiv, kontingent, riskant und ergo im nächsten Moment auch anders möglich (vgl. Fuchs in Fuchs/Göbel 1994, S. 21-24).

<sup>168</sup> Fuchs (2005, 149).

<sup>169</sup> Fuchs (2005, 151). Osmetz (vgl. 2005, 4-5) macht in den Industrieländern eine geschätzte Erwerbslosenzahl von 50 Millionen Menschen aus. Weltweit kommt er auf die Zahl von 160 Millionen. Dazu kommen 840 Millionen unterbeschäftigte Menschen. Im Kontext einer weiteren halben Milliarde Menschen weltweit, einem Sechstel der erwerbsfähigen Bevölkerung, denen es nicht gelingt, ihr Einkommen über die Armutsgrenze von einem Dollar pro Person und Tag zu bringen, lässt sich das Problem einordnen.

für den Bezug laufender Hilfe zum Lebensunterhalt<sup>170</sup> ist. Arbeit, beispielsweise Familienarbeit oder Arbeit an Netzwerken ist grundsätzlich genug vorhanden. Was knapp ist, ist bezahlte Arbeit. Sie wird dadurch knapp, dass sie von der Wirtschaft als etwas behandelt wird, wofür gezahlt werden muss, weil sie knapp ist.<sup>171</sup> Die Zirkularität dieses Sachverhaltes und seine Konstruktion durch die Kommunikation von Wirtschaft sind leicht einzusehen.

Natürlich kann man einwenden, dass sich das Leben nicht nur am Zugang zur bezahlten Arbeit bemisst. Man kann anführen, dass auch die Einbindung in Familien und in Netzwerke verschiedener Art die Befindlichkeiten enorm beeinflussen und für die Lebensführung zentral sind, was nicht zu bestreiten ist. Schon Niklas Luhmann meinte: „Das Leben mag sich noch in Familien oder ähnlichen Lebensgemeinschaften vollziehen, aber es ist jetzt bis in die Details hinein vom Markt und von den Organisationen der Berufsarbeit, der Produktion und Dienstleistung abhängig.“<sup>172</sup> Mit Hilfe ihrer Organisationen, das ist eine Konsequenz, lässt die Gesellschaft die Grundsätze der Freiheit und der Gleichheit, die sie nicht negieren kann, scheitern.<sup>173</sup> Hier kollabiert das Inklusionspostulat am sichtbarsten.<sup>174</sup> Während die Funktionssysteme von gleichen Zugangschancen aller ausgehen und ihre inhaltsleeren Codes alle Personen einbeziehen können, scheitert diese Gleichheitssemantik, die punktuell immer wieder die Chance auf Berücksichtigungen einräumt, an den Organisationen der Gesellschaft.

Wenn man diese Befunde akzeptiert, dann erscheint die Form der organisatorischen

---

<sup>170</sup> Vgl. hierzu den Bericht zu den Lebenslagen in Deutschland, 2. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung (2005). Nebenbei: In der Antike galt Arbeit noch als Synonym für Armut und wurde häufig von Sklaven verrichtet. Heute gilt Arbeitslosigkeit als Synonym für Armut (vgl. Osmetz 2003, 92), und es fragt sich, wer die Sklaven sind. Robert Castel bringt die Verbindung von Fürsorge und Arbeit auf den Punkt: „Wie soll man aus einem Hilfsbedürftigen einen Selbstversorger machen? Auf diese Frage gibt es keine Antwort, da die richtige Antwort nicht eine Sache der Fürsorge ist, sondern eine der Arbeit“ (Castel in Maeder, Nadai 2004, 319). An diesem Widerspruch, so bemerken Maeder und Nadai, scheiterten schon die Arbeitshäuser für Arme, die als sich selbst tragende Einrichtungen gedacht waren, aber in schlechten Zeiten ihre Produkte nicht verkaufen konnten, während in besseren Zeiten andere den Markt besetzten (vgl. 31).

<sup>171</sup> Vgl. Fuchs (2001c).

<sup>172</sup> Luhmann in Scherr (2005, 79). In immer größer werdenden Zahl vorkommend, wird diese massenhaft auftretende Form von Arbeitslosigkeit eine „kaum zu überschätzende Bedrohung für die soziale Ordnung“ (Fuchs 2001, c). Betrachtet man dieses Problem 2007, dann werden sinkende Arbeitslosenzahlen, in Deutschland und in der Schweiz beispielsweise, vorgeführt. Hier ist Skepsis angebracht, Ein-Euro-Jobs und viele Praktikantenjobs kommen in den Statistiken nicht mehr vor.

<sup>173</sup> Luhmann (2000, 394).

<sup>174</sup> „Die durch Organisationen, ihre Positionszuweisungen und Verteilungen vermittelten Inklusions- bzw. Exklusionschancen waren von Beginn an der Bezugspunkt von Wohlfahrtsstaaten“ (Bommes/Scherr 2000 131).

Karriere der einzelnen Menschen als wichtiges Bezugsproblem der Sozialen Hilfe<sup>175</sup>, denn diese möchte ihre Klientel besser in der Gesellschaft positionieren. Sie möchte ihnen bessere Plätze ermöglichen und ist dabei im Kern auf Organisationen verwiesen. Maren Lehmann geht davon aus, dass die Karriere in einer Gesellschaft, die so dominant von organisatorischen Beobachtern geprägt ist wie die derzeitige, als Inklusionsmedium derselben betrachtet werden kann.<sup>176</sup> Es sind Organisationen, die personale Aufstiegskarrieren ermöglichen<sup>177</sup> und soziale Adressen damit positiv markieren<sup>178</sup>, und es sind Organisationen, die Abstiegskarrieren via Hilfekommunikation betreuen und damit verschiedenste Lebenslagen hervorbringen. Im letzteren Fall haben die hier gemachten Adressmarkierungen negative Folgen für weitere Anschlussmöglichkeiten.<sup>179</sup> Menschen sind heute zur Projektarbeit verdammt. Dabei sind sie auf Organisationen angewiesen. Sie steuern die Ressourcen dazu bei oder nicht. In irgendeine Richtung durch Organisationen beeinflussten Karrieren ist nicht mehr zu entkommen, was deren Stellenwert für die Menschen zentral werden lässt. Dies, weil hier Exklusionen statt Inklusionen der Normalfall sind. Organisationen berücksichtigen die meisten Menschen nicht, wenn man an die Leistungsrollen denkt, und die Publikumsrollen sind nur dann attraktiv, wenn die soziale Adresse dort Aufwertungen und nicht Abwertungen erfährt.

<sup>175</sup> Vgl. Lehmann (2004, 143-162). Und gleich danach das Medium Bildung. Ohne entsprechende Bildung, sei es nun in formaler Form (Zertifikate etc.) oder in informaler Form (Triebeaufschub, soziale Kompetenzen, kognitive Ausdauer etc) ist gut bezahlte Arbeit mehr oder weniger unerreichbar.

<sup>176</sup> Vgl. Lehmann (2006, 2).

<sup>177</sup> „Die Form Karriere als Beobachtungsform von Organisationen setzt eine „Normalbiographie“ voraus, im Sinne der mehr oder weniger erfolgreichen Teilnahme an Familie, Erziehung, Arbeit, Konsum, Recht, Gesundheit und Politik. Die Teilnahme an den jeweils verschiedenen Funktionssystemen setzt bestimmte ökonomische, rechtliche, politische, familiäre, sprachliche, gesundheitliche oder erzieherische Bedingungen als gegeben voraus. Die Abwesenheit solcher Bedingungen begründet eine Negativ-Karriere der Exklusion, die weitere Exklusionen ohne wohlfahrtsstaatliches Eingreifen wahrscheinlicher macht.“ (Bommes/Scherr 2000, 138).

<sup>178</sup> Wer Lohn bezieht ist kreditwürdig, kann bestimmte Versicherungen abschließen, ist für die Liebe und die Ehe relevanter, hat mehr brauchbare Kontakte etc.

<sup>179</sup> Arbeitslose Hilfeempfänger kommen schlechter an bezahlte Stellen, sind nicht mehr kreditwürdig, verlieren den Versicherungsschutz, werden gemieden und stigmatisiert etc.

## 2. Entscheidungskommunikation

An dieser Stelle werden wir die kommunikative Form von Organisationen bestimmen, um die Unterschiede zu anderen Kommunikationsformen kenntlich zu machen. Besprochen wird zudem, wie die Art und Weise der organisatorischen Programmierung auf die Möglichkeiten ihrer Umwelten und wie dieselben auf die Organisation zurückwirken können.

Ruth Sisma weist darauf hin, dass viele Untersuchungen von Non Profit Organisationen (NPOs) – und diesen Organisationstypus nehmen wir in den Blick – auf einem diffusen Organisationsverständnis beruhen oder den organisationstheoretischen Hintergrund gar nicht explizieren.<sup>180</sup> Sie selbst nutzt einen systemtheoretischen Zugang, um das Feld zu verorten.<sup>181</sup> Niklas Luhmann hat in seiner Gesellschaftstheorie eine Theorie der

<sup>180</sup> Vgl. Sisma (2001, 139). Dabei ist mittlerweile eine Menge an Literatur zur Verknüpfung vorhanden. Zur Unterscheidungsgeschichte in der Organisationsforschung siehe Luhmann (2000, 16ff). Die Distanz der vorhandenen und kontrovers diskutierten Organisationstheorien (vgl. Ortmann/Sydow/Türk 2000) zu den dominierenden, mechanischen und biologischen Modellen ist dabei stetig gewachsen. Vor allem in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts stellte man sich Organisationen noch als Maschinen vor, die einen bestimmten Zweck zu erfüllen hatten. Damit wurde das mechanistische Denken der Naturwissenschaften in die Sozialwissenschaften hineingetragen. Ein wichtiger Vertreter dieser Denkart war Frederick Winslow Taylor (vgl. in Zink, Steinmetz 2006, 9), der als erster ein ausgearbeitetes Managementkonzept vorgelegt hat. Es war die Zeit der Industrie, eine Zeit, in der Fabriken entstanden, in denen die Arbeit in kleinste Teile zerlegt und spezialisiert wurde. Angestrebt wurde ein reibungsloses Funktionieren, das durch eine festgelegte Organisationsstruktur sicherzustellen war, welche die Abläufe genau vorgab. Wenn die Organisationen verändert bzw. optimiert werden sollten, ging es stets darum, die richtigen Stellhebel zu erkennen, welche die entsprechende Wirkung optimieren sollten. Dieses Denken war stark an das Medium der Kausalität gebunden, das Ursache und Wirkung zusammenzog. Organisationen wurden als triviale Maschinen beobachtet, bei denen Input und Output im Voraus berechnet und die in der Folge genau eingestellt werden konnten. Wurden die Organisationen als Maschinen konzipiert, deren Einstellung im Hinblick auf bestimmte Ziele optimiert werden kann, dann mussten den Menschen dort je ein fester Platz als Rädchen der Maschine sowie präzise festgelegte Arbeiten zugeteilt werden. Menschen mussten an die Erfordernisse der Maschine angepasst werden. Das Menschenbild Taylors war recht pessimistisch. Er beobachtete erhebliche Motivationsdefizite und beschrieb Menschen als faul, auf ihr Vergnügen bedacht und nur durch finanzielle Anreize zur Arbeit zu motivieren. Sie mussten, diesen Bildern folgend, rigiden Regeln unterworfen werden, weil sie sonst nur so viel arbeiten würden, wie unbedingt notwendig sei und sich dabei an den Schwächsten orientierten (Vgl. Merkle in Sanders, Kianty 2006, 47-49).

Das Maschinenbild „scheint in den Köpfen vieler Sozialmanagement-Akteure und vieler Personen, die Erwartungen an „Sozialmanager“ oder an Konzepte des Sozialmanagements richten, trotz der Erkenntnis zu den Unangemessenheiten dieses Konzeptes – immer wieder aktualisiert zu werden. In der Sozialen Arbeit besteht vielfach die Neigung, trotz der auf der ideologischen Ebene sichtbaren Konjunktur systemtheoretischer Modelle auf der pragmatischen Ebene ein mechanistisches Organisationsverständnis zu präferieren“ (Merchel 2006, 108).

<sup>181</sup> Sisma (2001). Auch Thomas Wex versucht einen systemtheoretischen Zugang zu Nonprofit Organisationen. Er geht dabei aber weit unter das Abstraktionsniveau der Theorie. Damit verschenkt er wichtige Erkenntnisgewinne. Etwa dann, wenn er die Sektoren Staat, Erwerbswirtschaft und Nonprofit als drei Teilsysteme der Gesellschaft versteht (vgl. Wex 2004, 194), als soziale Gebilde (vgl. 202), die der Leitdifferenz „Profit vs. Nonprofit“ (vgl. 245) selbstorganisiert folgen. Hier werden systemtheoretische Kommunikationsebenen, Funktionssysteme mit deren binären Codierungen und Organisationen, leichtfertig vermischt. Der Mehrwert dieser Argumentation ist nicht ersichtlich. Sie tritt hinter die



Organisation entwickelt, welche auf der Basis eines „ausgefeilten“ Vokabulars einen differenzierten Zugang zu diesen Phänomenen liefert.<sup>182</sup> Im Unterschied zu den anderen Kommunikationsformen der Gesellschaft lassen sich Organisationen wie Personen als soziale Adressen lokalisieren. Sie sind ansprechbar und damit adressabel. Sie lassen sich als Beobachter beschreiben und sind damit als operativ geschlossene Systeme zu verstehen, die sich evolutionär entwickelt haben und durch „die Bedingungen ihrer Möglichkeiten nicht mehr kontrolliert werden“<sup>183</sup> können. Sie wuchern, das meint, sie verschlingen tendenziell immer mehr an Welt. Dabei ist mitgedacht, dass es Organisationen, wie allen anderen Beobachtern auch, in allererster Linie um das eigene Weiteroperieren geht. Diese Anschlüsse werden in die Form von Entscheidungen gebracht, welche gleichzeitig mögliche Alternativen negieren. Alles, was sonst noch in Organisationen zu sehen ist, Büroräume, Computer, Kopierer, Sekretärinnen, Reinigungsfrauen, Männer, Manager, Lieferanten, Kunden, Kaffeemaschinen, Tratsch und Klatsch sind damit: Umwelt.

Die leitenden Beobachtungen von Organisationen sind Alternativen. Organisationen spannen Alternativsichten auf und transformieren stets eine davon durch Kondensierung in eine Entscheidung. Eine, welche die anderen Alternativen zwangsläufig ausschließt.<sup>184</sup> Damit ist der Selektionsmechanismus bezeichnet. Die nicht festgehaltenen Alternativen werden vergessen oder tauchen zu einem späteren Zeitpunkt neu auf.

Irgendwann, so der Anfang einer jeder Organisationsgeschichte, wurde entschieden, eine Idee und nicht eine andere auf feste Füße zu stellen. Damit wurden Fakten geschaffen, außerdem wurde weiterer Entscheidungsdruck provoziert, denn Fragen tauchten auf, wer was bis wann zu erledigen hätte, um die Idee umzusetzen. Man entschied sich, für die Umsetzung der Idee bestimmtes Personal einzustellen, das (im Unterschied zu anderen möglichen Kandidaten) die Fortführung der Idee sicherstellte. Es wurde vor dem Hintergrund bestimmter Zwecke und Ziele (und nicht anderer) über

---

Analysemöglichkeiten der Theorie zurück, indem sie schlüssige Differenzierungen wieder vereinheitlicht.

<sup>182</sup> Vgl. Luhmann (2000). In der NPO-Forschung bestehen informative Versuche, dieses Feld mit marktdeterministischen, staatsdeterministischen und zivilgesellschaftlich deterministischen Argumentationen zu beschreiben. Alle drei Ansätze gehen dabei davon aus, dass NPOs durch einen gesellschaftlichen Mechanismus von außen gesteuert werden können. Die organisatorischen Eigenlogiken geraten dabei leicht aus dem Blick (vgl. Beyes, Jäger, 2005, 15-16). Die Systemtheorie stellt im Gegensatz dazu gerade Selbstproduktionsprozesse in den Mittelpunkt ihrer Analysen. Ökonomie, Soziale Hilfe, Politik etc. werden dabei als je relevante Umwelten betrachtet.

<sup>183</sup> (Luhmann 2000, 400). Luhmann merkt an dieser Textstelle an: „Bezogen auf die moderne Gesellschaft werden die daraus resultierenden Probleme als Probleme der Steuerung diskutiert.“

<sup>184</sup> Vgl. Luhmann (2000, 132).

die Mittel diskutiert, die der Organisation zu Verfügung standen. Danach musste man sich entscheiden, verschiedene Programme festzulegen, damit nicht alle machten, was sie wollten, sondern sich und einander an Organisationszielen ausrichteten. Diejenigen, die von den Plänen der Organisation zu sehr abwichen, mussten wieder durch weitere Entscheidungen (Sanktionen, Kündigungen, Belohnungen) an die Ideen der Organisation gebunden werden. Mit der Zeit bildete sich eine Geschichte (Struktur) von Entscheidungen, die, im Lichte der eigenen Selbst- und Umweltbeobachtung der Organisation, nicht mehr angemessen war und mit weiteren Entscheidungen wieder revidiert werden musste...ad infinitum.<sup>185</sup>

Organisationen sind als das Resultat von Entscheidungsoperationen anzusehen. Sie „sind“ kondensierte Entscheidungen vor dem Hintergrund erfasster Alternativen. Alles, was Organisationen reproduzieren, ist diese rekursive Form in einem Netzwerk von vorherigen Entscheidungen, an die weitere anschließen. Alles andere – Ziele, Hierarchien, Zwecke etc. – kann demgegenüber als sekundär angesehen werden.<sup>186</sup> Jede Entscheidung einer Organisation wird als Faktum für weitere Entscheidungen akzeptiert, und alles, was in Organisationen thematisch geschieht, kann als Grundlage für weitere Entscheidungen genutzt werden. Durch diese Form transformiert eine Organisation Unsicherheit in eine vorläufige Sicherheit, die zu einem späteren Zeitpunkt wieder revidiert werden kann. Mit jeder Beobachtung fällt Unbeobachtbares an, mit jeder Markierung bleibt anderes unmarkiert. Das ist die Grundparadoxie, die jeder Beobachter zu entfalten hat und die auch Organisationen antreibt. Die Vergangenheit ist gelaufen, die Zukunft opak. Um hier Halt, um Ankerpunkte zu finden, prognostiziert die Organisation ihre eigene Zukunft, indem sie die Vergangenheit auf die Form entscheidbarer Alternativen zurechtstutzt. So informiert sich die Organisation selbst über die Möglichkeiten des Weitermachens. Sie informiert sich damit darüber, was im nächsten Schritt als passend und was als abweichend beobachtet und durch neue Entscheidungen wieder auf die in ihrem Zusammenhang richtige Spur gebracht werden muss. Niklas Luhmann nennt diesen Prozess Unsicherheitsabsorption. „Mit dem Begriff der Unsicherheitsabsorption werden Organisationen als soziale Systeme beschrieben, die in einer für sie intransparenten und haltlosen Welt Unsicherheit in Sicherheit transformieren.“<sup>187</sup>

---

<sup>185</sup> Zumindest bis zum Konkurs.

<sup>186</sup> Vgl. Luhmann (2000 63).

<sup>187</sup> Luhmann (2000, 215-216).

### 3. Programme

Organisationen programmieren sich, um Orientierung in einer unübersichtlichen Welt zu erlangen und um ihre Strukturen zu stabilisieren. Programme sind Entscheidungen, die revidiert werden können. Sie sind als Strukturen des Systems zu verstehen, auf deren Hintergrund weitere Beobachtungen Informationen erzeugen. Sie kanalisieren damit den Blick der Organisation und können sozial robust, d.h. veränderungsresistent daherkommen. Sie erzeugen Ordnungsformate, welche die in der Umwelt vorkommenden Menschen in Handlungsvorgaben presst. Nachstehend zeigen wir unterschiedliche Programmierungen und ein Beispiel auf, das mögliche Folgen für die Menschen plausibel darstellt. Damit wird sichtbar, welchen Einfluss eine organisatorische Programmierung auf die Handlungsmöglichkeiten hat.

Es lassen sich Konditionalprogramme und Zweckprogramme unterscheiden. Konditionalprogramme sind Programme, die zwischen Bedingungen und Konsequenzen unterscheiden. Sie sind Strukturen der Organisationen, anhand derer sie Abweichungen erkennen und gegebenenfalls korrigieren können. Wobei das Bestätigen oft bevorzugt wird, denn die beste Möglichkeit, mit Unsicherheit klarzukommen, ist, sich an seine Erfahrungen zu halten.<sup>188</sup> „Konditionalprogramme haben die allgemeine Form des wenn - dann. Das heißt: was nicht erlaubt ist, also durch die genannte Bedingung ausgelöst wird, ist verboten.“<sup>189</sup> Oder anders: entsprechende Lösung sucht passendes Problem. Ein Klient, der keinen Aufenthaltsstatus hat und sich illegal im Land befindet, kann an dieser Stelle keinen Anspruch geltend machen. Vielleicht woanders, aber nicht hier, das Programm lässt das nicht zu. Erst wenn er die richtigen Papiere hat, kann geholfen werden. Er wird verwiesen. Eine Sozialarbeiterin darf eine Klientin nicht beliebig oft beraten, wenn Kurzzeitberatungen qua Entscheidung vorgeschrieben sind. Abweichungen können zum Thema gemacht werden. Dann entstehen Rechenschafts- und Begründungspflichten.

Konditionalprogramme können weitere Konditionalprogramme auslösen. Der Klient hat einen Pass und ist in der Stadt gemeldet, also hat er Anspruch auf Geldleistungen und damit auf kostenlose persönliche und rechtliche Beratung. Diese Art von Programmierung reduziert die Welt für die Organisation auf ein bearbeitbares Maß. Eine starke Konditionalprogrammierung von Hilfeorganisationen führt oft dazu, dass den Adressaten nicht ihrer Situation entsprechend geholfen werden kann. Ihre Situation

---

<sup>188</sup> Vgl. Luhmann (2000, 48).  
<sup>189</sup> Luhmann (2000, 263).

ist komplex, und was brauchbare Hilfe ist, muss in aufwändigen Verfahren erarbeitet werden. Aber die Organisation kann die Fälle nur im Modus ihrer Programmierung beobachten. Alles andere bleibt unberücksichtigt, wichtige individuelle Bedürfnisse und allenfalls bessere Möglichkeiten zur Hilfe bleiben oft unbeachtet.

Ein Beispiel soll das illustrieren: Katharina Gröning<sup>190</sup> diskutiert die Frage nach dem Problem der Qualität in sozialen Dienstleistungsorganisationen. Als Beispiel führt sie eine Gewichtsabnahme bei älteren Menschen in der stationären Altenhilfe ein. In der von ihr besprochenen Organisation war ein Qualitätssystem installiert, das eine nachvollziehbare, festgelegte Dokumentation der Pflege garantierte. Für die erkannte Mangelernährung der Bewohner, die ein Indiz für schlechte Qualität von Pflegeheimen darstellt, wurde die Pflegekraft verantwortlich gemacht, die aus der Dokumentation nicht die richtigen Schlüsse gezogen und umgesetzt hätte. Das in Organisationen weit verbreitete Sündenbockprinzip hat hier von der Hierarchie und den herrschenden Strukturen abgesehen und auf Personen zugerechnet. Unsichtbar ist bei dieser Zurechnung geblieben, dass die Ursache im minutiösen Ablauf der Verpflegung der Bewohner mittels Buffet und Bewohnerinnen lag, der vorschrieb, wann das Essen serviert und wann dieses wieder abgeräumt wird. Wer zu lange zum Essen brauchte, zahlte den Preis einer Mangelernährung. Trotz Interventionen der Autorin in der Rolle als Supervisorin im Gespräch mit dem Management wurden verlängerte Essenzeiten mit Verweisen auf notwendige zusätzliche Personalkapazitäten als nicht machbar eingestuft. Auch andere vorgebrachte Lösungsversuche – bestückte Kühlschränke beispielsweise – wurden unter Verweis auf den durch die Bewirtschaftung zusätzlich anfallenden Ressourcenverbrauch abgelehnt. Wirtschaftliche Logiken haben sich hier gegen persönliche Bedürfnisse durchgesetzt. Nach Katharina Gröning endeten Diskussionen über Lösungsversuche damit, dass der Pflegekraft zugemutet wurde, die Bewohner schneller zu bedienen und sie gleichzeitig dazu zu motivieren, schneller zu essen. Die Lösung wurde darin gesucht, dem Personal die Verantwortung dafür zu übertragen, die Bewohner in ihrem Essverhalten zu beeinflussen. Die fungierenden organisatorischen Programme bezüglich der Essensabwicklung blieben unangetastet.

Mit diesem Beispiel ist nicht gesagt, dass das überall passiert, und es wird nicht unterstellt, dass in diesen Kontexten nicht wertvolle Arbeit geleistet würde. Aber das Beispiel führt vor, wie aufwändig es ist, Problemlösungen von der Interaktionsebene in Entscheidungen zu transformieren, und wie einfach es dagegen für Organisationen ist, sich von Reflexionsnotwendigkeiten über Konditionalprogrammierung zu entlasten.

---

<sup>190</sup>

Gröning (2004, 224-225).

Kommen wir zur zweiten Form der Programmierung, zu den Zweckprogrammen. Sie lassen sich als Programme verstehen, welche zwischen Zwecken und Mitteln unterscheiden.<sup>191</sup> Zweckprogramme sind Zukunftsprogramme. Sie bilden ein Kausalverhältnis von Zweck und Mittel ab und behandeln eine ungewisse Zukunft in der jeweiligen Gegenwart auf eine Art, als ob sie schon feststehen würde. Statt eines Primats von Input und determiniertem Effekt gilt hier, dass das, was nicht verboten, erlaubt ist. Eine Drogenberatungsstelle beispielsweise hat den Zweck, Drogensüchtigen ein suchtfreies Leben zu ermöglichen oder sie beim Leben mit der Sucht zu unterstützen. Sie kann auf dem Weg, diese Ziele zu erreichen, verschiedene Mittel und Methoden ausprobieren. Die Mittel sind dabei das, was jeweils erforderlich ist, um den Zweck zu ermöglichen, damit nicht das eintritt, was andernfalls eintreten würde. Zweckprogramme können nicht das Problem lösen, dass die Zukunft stets unbekannt bleibt. Wie immer sie variiert und korrigiert werden, dieses Faktum ist nicht zu tilgen.<sup>192</sup> Die Zwecke und Mittel können im Medium der Kausalität (Ursache/Wirkung) verschieden beobachtet werden und öffnen dem Sozialtätigen bei dieser Art von organisatorischer Programmierung mehr Handlungsspielräume. Diese können sich situativ, aber auch mit dem daran geknüpften Selektionsrisiko auf sich verändernde Personen, Sachlagen und Zeithorizonte einstellen und versuchen, ihre Mittel anzupassen.

Nach diesen Ausführungen zu den Programmierungsmöglichkeiten von Organisationen wird jeder Sozialarbeiter für eine weitgehende Zweckprogrammierung der eigenen Hilfeorganisation optieren. Eine Technologisierung der Kausalzusammenhänge, „das heißt: eine relativ feste, normalerweise funktionierende Kopplung von Ursachen und Wirkungen mit ausreichender Abdichtung gegen Außeneinwirkungen“<sup>193</sup> wird bei den turbulenten und vor allem polykontexturalen Verhältnissen, mit denen es die Soziale Hilfe und ihre Organisationen zu tun haben, oft nicht überzeugend gelingen. Die erhoffte Zweckprogrammierung gestaltet sich jedoch in der Praxis meist anders:

An sich wäre zu erwarten, dass Hilfe zum Zweck organisierten Handelns gemacht und dann als Richtschnur für die Auswahl von Mitteln verwandt würde. Demgegenüber bietet jedoch die konditionale Programmierung über festgelegten Auslösebedingungen des Handelns wesentliche indirekte Vorteile der Technisierung, Entscheidungsentlastung, zentralen Steuerbarkeit und Kontrollierbarkeit des Handelns.<sup>194</sup>

Solche Mechanismen zur Komplexitätsreduktion werden bevorzugt. Aufgrund der

---

<sup>191</sup> Vgl. Luhmann 2000, 261).

<sup>192</sup> Vgl. Luhmann (2000, 267).

<sup>193</sup> Luhmann (2000, 268).

<sup>194</sup> Luhmann (2005c, 179).

Wirkungserwartungen und des Eindringens von Managementkalkülen in die Hilfeorganisationen wird mehr mit Konditionalprogrammierung als mit Zweckprogrammierung zu rechnen sein. Dies, weil auf diese Weise Komplexität (für die Organisation und das Management) einfacher reduziert wird. Dass sie dabei auf der Ebene der Gesamtgesellschaft verschoben wird – die Klienten der Sozialen Hilfe denen nicht entsprechend geholfen werden konnte tauchen im Gesundheitssystem wieder auf und werden von der Psychiatrie behandelt – gerät hierbei aus dem Blick.

#### 4. Interaktion und Organisation

Organisationen agieren innerhalb der Gesellschaft und werden von Interaktionen umspült. Das hat Konsequenzen, denen wir hier kurz nachgehen wollen, um diese Differenz für das in der Folge zu besprechende Management sichtbar zu machen. Theodor Bardmann macht in einer prägnanten Metapher auf das Verhältnis zwischen Interaktion und Organisation aufmerksam:

In Organisationen tobt der Teufel! Er stellt den Planern und Machern tagein, tagaus ein Bein, er boykottiert ihre Ordnungsliebe, er konfrontiert ihre Hoffnungen auf eine harmonische Gerechtigkeit mit der Schreckensvision eines nie endenden Chaos. Er sorgt für die großen und kleinen Abweichungen und Verzerrungen in den oberen wie unteren Etagen, und manchmal stellt er selbst die Hierarchie, die „heilige Rangordnung“, auf den Kopf. Er steckt hinter allen Höhen und Tiefen, Zwängen und Unwägbarkeiten, Stagnationen und Dynamiken eines Lebens in Arbeitsorganisationen. Er heizt die Müden zu Kämpfen an und lähmt die Aktivisten in ihrer Betriebsamkeit. Er verwirrt die Klarsichtigen und manchmal erleuchtet er die Verblendeten. Er entlarvt die Falschspieler und verführt die Edlen zu Schandtaten. Er stachelt auf und narkotisiert. Wer Arbeitsorganisationen beobachtet, kann das >tobende Leben< sehen, kann aber auch darin (...) das schicksalhafte Wirken eines teuflischen Agenten entdecken, der nichts weiter im Sinn führt, als Grenzziehungen zu verletzen, Identitäten zu verwirren, Orientierungen zu irritieren und Einheiten zu entzweien.<sup>195</sup>

Organisationen sind in der Gesellschaft zwischen Interaktionen und Funktionssystemen eingebettet. Beide Kommunikationsformen stellen für die Organisationen Umwelten dar, aus denen sie ihre Entscheidungen zu gewinnen haben. Interaktionen blitzen in der Umwelt der Organisationen massenhaft und in den verschiedensten formellen und informellen Formen auf. Informelle Kommunikation dominiert das Tagesgeschäft, und formale Kommunikation wird für Not- und Grenzfälle aufgerufen.<sup>196</sup> Besonders die informellen Interaktionen sind in der Lage, die von Theodor Bardmann beschriebenen Unruhen, Verzweigungen und Blockaden in Differenz zu formalen Kommunikationen zu erzeugen. Sie sorgen für Abweichungen und verwandeln Eindeutigkeiten in Mehrdeutigkeiten. Diese Unsicherheiten müssen qua Entscheidungen in Sicherheiten transformiert werden. Auf die Produktion von Unruhe kann nicht verzichtet werden, denn sie produziert die für die Entscheidungen der Organisationen nötige Mikrodiversität. Das meint, dass sie die Organisationen mit Nachrichten über die Welt „da draußen“ versorgen und sie damit zur Überprüfung und Revision oder Bestätigung

---

<sup>195</sup> Bardmann (1994, 10).

<sup>196</sup> Vgl. Luhmann (2000, 25). Die neuen Organisationsstrukturen, die sich an Flexibilität, Teamarbeit und Wandlungsfähigkeiten ausrichtet, verlangen also nichts Neues, wenn sie vermehrt auf informelle Kommunikationsformen setzen.

ihrer Strukturen anregen. Sie sind für Organisationen Weltimporteure.<sup>197</sup> Im Falle von Hilfeorganisationen informieren sie diese beispielsweise über die Fälle, denen mittels der eigenen Programme zu helfen ist, oder über wichtige Innen- und Außenkontakte, die qua Entscheidungen formalisiert werden sollen. Damit bilden sich mit Interaktionen in Organisationen andere Systemtypen, welche die Entscheidungen mehr oder weniger stark beeinflussen, umsetzen, ignorieren, variieren etc. Sie haben Einfluss darauf, aus welchen Alternativen die Organisationen ihre Entscheidungen gewinnen können, außerdem darauf, was aus diesen Entscheidungen gemacht wird und was nicht. Die Möglichkeiten, die ein System für den eigenen Strukturaufbau hat, hängen von den jeweiligen Umwelten ab, in denen es eingebettet ist. Die Möglichkeiten einer Organisation hängen auch von den Interaktionsströmen ab, die in ihrer relevanten Umwelt zirkulieren.

Halten wir fest: Interaktionen und Organisation stehen in einem speziellen Empfänger- und Absenderverhältnis. Die Organisation trifft Entscheidungen darüber, was sie mitteilen will, und die in der Umwelt zirkulierenden, mehr oder weniger formellen Interaktionen der Mitglieder und Nichtmitglieder (der Publikumsadressen, in unserem Fall der Klienten der Hilfekommunikation) lassen sich davon allenfalls irritieren. Die Themen der Interaktionen können von der Organisation wieder empfangen werden. Ob sie Entscheidungen anregen oder folgenlos bleiben, wird dabei eigenlogisch von den Strukturen der Organisation festgelegt.

## **5. Organisation und Soziale Hilfe**

Organisationen spielen für die Soziale Hilfe eine doppelte Rolle.<sup>198</sup> Erstens hat die Hilfe es meist „mit Problemen zu tun, die andere Organisationen als ungelöst hinterlassen.“<sup>199</sup>

Um solche Probleme zu bearbeiten, Ausgangslagen von Klienten zu verändern oder weitere Ausschlüsse zu verhindern, ist sie, zweitens, wiederum auf Organisationen angewiesen. Dieses Verhältnis wird nun in den Blick genommen, um anschließend Abhängigkeiten und Möglichkeiten der Sozialen Hilfe besser einschätzen zu können.

Die Soziale Hilfe kann nicht ohne gesellschaftliche Ressourcen operieren, sie braucht

---

<sup>197</sup> Vgl. Fuchs (2001, 68-69).

<sup>198</sup> Bommes und Scherr (2000, 149) unterscheiden drei Formen organisierter Sozialer Arbeit: a) als Teil wohlfahrtsstaatlicher Leistungsverwaltung, b) in eigenständigen Organisationen, c) als berufliche Tätigkeit im Rahmen von Organisationen der Wirtschaft, des Rechts, der Gesundheit, des Rechts oder der Erziehung.

<sup>199</sup> Luhmann (2000, 469-470).



Organisationen, um ihr Geschäft zu betreiben. Will sie etwas an den Verhältnissen ihrer Klientel ändern, dann ist sie auf diesen Kommunikationstyp angewiesen, denn: "Wer auch immer (...) aus welchen Gründen auch immer in der Gesellschaft etwas ändern will, muss dazu auf der Ebene der Organisation ansetzen."<sup>200</sup> Einzelne Interaktionen können Ideen und Ziele nicht wie Organisationen auf Dauer angehen. Was immer in Interaktionen zwischen Sozialarbeitenden und ihrer Klientel geplant und erarbeitet wird, umsetzen und nachhaltig stabilisieren lässt es sich erst, wenn organisatorische Entscheidungsprozesse anschließen. Organisationen sorgen dafür, dass (professionelle und bezahlte) Helfer und Hilfsbedürftige, Leistungs- und Publikumsrollen, an einem Ort zusammenfinden. Sie sorgen dafür, dass nicht nur punktuell, reflexartig und unkoordiniert, sondern dauerhaft und auf Basis wissenschaftlichen Wissens und geprüfter Methoden geholfen wird, dies auch unter der Bedingung, dass das Personal zwischenzeitlich wechselt.

Organisationen, die Hilfe leisten, kommen in der Moderne massenhaft vor. Mit der Steigerung wohlfahrtsstaatlicher Leistungen sowie der Ausdifferenzierung von rechtlichen Ansprüchen und aufgrund des politischen Versprechens des kommunikativen Anschlusses aller Menschen konnten sie prosperieren. Sie betreiben einen Eigensinn. Sie sind, sofern sie unter Selbstreproduktionsaspekten betrachtet werden, vor allem an den eigenen Anschlüssen interessiert, um ihr Fortbestehen zu sichern. Hilfe ist hier als organisatorischer Zweck ausgeflaggt, um Ressourcen in der Umwelt zu generieren, um sich am Markt zu positionieren und um Wachstumsargumente zu haben. Die Werte Gleichheit und Hilfe fungieren hier als Starthilfe und Reputationsgewinne, um die herum zunehmend die eigenen Formalismen gebaut werden. Hilfeorganisationen „sind an der Aufrechterhaltung der Kommunikation sozialer Hilfe interessiert und nicht primär am wirksamen Vollzug von Hilfe auf der Klientenseite.“<sup>201</sup> Solange erfolgreich Hilfe, in welcher Ausprägung auch immer, in die Umwelt suggeriert werden kann und die Ressourcen fließen, scheint die organisatorische Welt in Ordnung und die Routinen können sich reproduzieren. Eine Folge dieser Eigenlogik besteht darin, dass die Hilfe ihre Kommunikation den Entscheidungsprozessen der Organisationen ausgeliefert sieht. Sie schaffen es nicht nur, die Verhaltensmöglichkeiten der Mitglieder, sondern auch die Möglichkeiten der Sozialen Hilfe und ihrer Klienten zu limitieren. Durch Organisationen wird Hilfe zur

---

<sup>200</sup> Baecker (2003a, 1).

<sup>201</sup> Bardmann, Hermesen (2000, 105).

erwartbaren Leistung in der Moderne<sup>202</sup>, das ist die eine Seite. Der Preis, den die Hilfe dafür zu zahlen hat, ist der, dass „der organisatorische Schwerpunkt der Durchführung sozialer Hilfe heute in den Entscheidungsprogrammen – das heißt in den Regeln, nach denen die Richtigkeit von Entscheidungen beurteilt wird“<sup>203</sup>, liegt, das ist die andere Seite. Dabei besteht eine Asymmetrie zugunsten der Organisationen. Denn, wie Niklas Luhmann bemerkte, im „Grossen und Ganzen bestimmt die Optik der Programme das, was an sozialer Hilfe geschieht, bzw. was nicht geschieht.“ Das ist folgenreich und schränkt Möglichkeiten ein: „Eine wichtige Folge ist, dass über Hilfe jetzt zweimal entschieden werden muss: einmal über das Programm und dann über den Einzelfall in der Ausführung des Programms.“<sup>204</sup> Die Aktivitäten der Organisation starten nach dem Vergleich von Tatbestand und Programm<sup>205</sup>, das Auskunft darüber gibt, ob und wie wem geholfen wird oder nicht.<sup>206</sup>

Dirk Baecker übernimmt diese Sichtweise und meint, dass man es heute vielfach mit der Situation zu tun hat,

dass die beiden Seiten des Helfens und des Nichthelfens auf den Sozialarbeiter und seine Organisation verteilt werden, so dass entweder die Organisation dort zu helfen behauptet, wo der Sozialarbeiter laufend mit den Grenzen der Hilfe konfrontiert wird, oder umgekehrt die Organisation Stoppregeln einführen muss, wo der Sozialarbeiter keine Grenzen findet.<sup>207</sup>

Geht man davon aus, dass Kommunikationssysteme keine internen Stoppregeln in sich ausbilden und der Tendenz nach immer mehr an Welt verschlingen, scheint es plausibel, dass die Hilfekommunikation durch verschiedene Umwelteinflüsse – Ressourcen und Knappheiten - Recht, Entscheidungen, eigensinnige und widerspenstige Personen und politische Trends - in ihrer Ausbreitung limitiert wird. Das geht anderen professionellen Kommunikationsformen nicht anders. Im Gegensatz zur Hilfe konnten diese aber die gesellschaftlichen Mandate zur exklusiven und auf wissenschaftliches Wissen gestützten Erzeugung und Bearbeitung von Problemen erfolgreicher umsetzen.<sup>208</sup> Die Soziale Hilfe hat mit dieser Durchsetzung Probleme. Das hängt mit ihrem Status und ihrem Ressourcenverbrauch, den sie aus dem Rest der Gesellschaft bezieht, zusammen.

<sup>202</sup> Vgl. Luhmann (2005c, 177).

<sup>203</sup> Luhmann (2005c, 177-178).

<sup>204</sup> Luhmann (2005c, 178).

<sup>205</sup> Luhmann (2005c, 179).

<sup>206</sup> Bommes und Scherr (vgl. 2000) sprechen wegen dieser starken organisatorischen Programmierung der Sozialen Hilfe ihre Autonomie ab. Hilfe ist in ihrem Sinne stets organisierte Hilfe. Die Programme, die über Hilfe und Nichthilfe entscheiden, sind auf der Ebene der Organisationen zu verordnen.

<sup>207</sup> Baecker (2005, 33).

<sup>208</sup> Vgl. Klatetzki (2005, 263).

Damit ist das zentrale Spannungsfeld zwischen Ermöglichung und Limitierung von Hilfe markiert, in das ein Management eingebettet ist.

## 6. Dritter Sektor

In unserer Analyse haben wir NPOs im Blick, die in Kooperation mit Hilfekommunikation Dienstleistungen erbringen. Diese Organisationen haben Besonderheiten, die von einem Management oder von politischen Forderungen zu beachten sind. Diese Besonderheiten sollen nun aufgezeigt werden, damit das in der Folge zu besprechende Management innerhalb derselben positioniert werden kann.

NPOs sind in hohem Maße als staatsnah einzustufen, wiewohl sie sich zunehmend Richtung Markt bewegen. Die Finanzierung kommt meist noch von Seiten der Sozialpolitik, und daher sind sie eng an diese gekoppelt; die eigens erwirtschafteten Anteile sind meist gering. Sie operieren jedoch autonomer als staatliche Organisationen. Beispiele dafür wären Frauenhäuser, Männerhäuser, Opferhilfeorganisationen, verschiedene Sucht- und Familienberatungsstellen, Heime für schwer erziehbare Kinder und Jugendliche oder für Behinderte.

NPOs lassen sich von profitorientierten Organisationen durch verschiedene Merkmale abgrenzen. Das NPO Glossar des Schweizerischen Verbandsmanagement Instituts (VMI) grenzt diesen Organisationstyp wie folgt ab:

Der Nonprofit-Sektor wird im deutschsprachigen Raum als Dritter Sektor (neben den beiden idealtypischen Polen Markt und Staat) angesehen. Unter den Nonprofit-Sektor<sup>209</sup> werden all diejenigen Organisationen subsumiert, die nicht primär erwerbswirtschaftlich orientiert sind, nicht unter der Trägerschaft eines öffentlichen Gemeinwesens stehen, sowie die Förderung, Unterstützung, Betreuung von Mitgliedern und/oder Klienten bzw. das Tätigwerden im Rahmen gesellschaftlicher Interessen zum Zweck haben.<sup>210</sup>

Zudem wird als weiteres Merkmal eine autonome Entscheidungsbildung solcher Organisationen vorausgesetzt.<sup>211</sup>

Das heißt, dass hier weder marktwirtschaftliche noch staatliche Kommunikationen die Entscheidungsbildungsprozesse der Organisationen dominieren, was nicht bedeutet, dass ökonomische und politische Kalküle nicht als Außenbezüge berücksichtigt werden

<sup>209</sup> Kritik kann man an der Reihenfolge festmachen. Der Dritte Sektor suggeriert eine Nachrangigkeit, wiewohl alle drei aufeinander angewiesen sind.

<sup>210</sup> Purtschert, Schwarz, Helmig, Schauer, Haid (2005, 56).

<sup>211</sup> Dies neben Nichtausschüttungsrestriktionen von Überschüssen und verbreiteter Ehrenamtlichkeit (vgl. ders.).

müssten. Sie sind aber nur ein Teil des Referenzrahmens bzw. der Umwelt und treten etwa als Geldgeber oder beratende Stimmen mit Kontrollansprüchen auf. Die Entscheidungsautonomie ist gewährleistet. Diese Organisationen operieren zwischen den Stühlen von Markt und Staat und gleichen, so eine oft vertretene Meinung, deren Schwächen aus.<sup>212</sup>

Es ist sowohl denkbar, dass sie die jeweiligen Nachteile von Markt, Staat und Gemeinschaft, wie etwa soziale Ungleichheit, bürokratische Rigidität, Partikularismus und ökonomische Ineffizienz kumulieren oder aber im Sinne synergetischer Effekte die jeweiligen Vorteile in Form von professioneller Qualität, sachlicher Innovationsfähigkeit, zeitlicher Flexibilität und sozialer Gerechtigkeit maximieren.<sup>213</sup>

Die Inhomogenität solcher Organisationen wird an diesen Aussagen ersichtlich.<sup>214</sup>

## **7. Multiperspektiven, mehrfache Bindungen an Funktionssysteme und erhebliche Konfliktpotentiale durch Werte, Ideologien und Moral**

Organisationen verkoppeln die Kommunikationen verschiedener Funktionssysteme wie Wirtschaft, Politik, Recht, Massenmedien etc. untereinander. Ruth Sisma markiert beim Kopplungsverhältnis zwischen Organisationen und Funktionssystemen zentrale Unterschiede. Manche Organisationen können sich, so ihre Analyse, klar an einer dominanten Funktionslogik wie z.B. der Wirtschaft orientieren und dabei andere Funktionslogiken wie z.B. die Rechtskommunikation nachrangig priorisieren.<sup>215</sup> Das Recht hat in diesem Fall in den organisatorischen Entscheidungen nur soweit eine Relevanz, wie es zur Funktionserfüllung Zahlungsgenerierung sinnvoll erscheint. Andere Organisationen binden sich an mehrere Funktionssysteme in einer Weise, welche eine Priorisierung nicht zulässt. Sie orientieren sich gleichwertig an verschiedenen Funktionssystemen, was dazu führt, dass sie ihre Komplexität nicht vor

---

<sup>212</sup> Vgl. Seibel (1994).

<sup>213</sup> Olk (1995, 100). Ähnlich auch schon vor drei Dekaden Theodore Levitt: „their general purposes are broadly similar – to do things business and government are either not doing, not doing well, or not doing often enough.“ (Levitt 1973, 49).

<sup>214</sup> Zudem sind noch Mischformen denkbar, also Organisationen, die nicht eindeutig einem Sektor – Markt, Staat, Nonprofit – zuzuordnen sind (vgl. Wex 2004, 96). „NPO entziehen sich in ihrer Gesamtheit einer eindeutigen begrifflichen Abgrenzung. Ihnen sind keine Merkmale zueigen, die nicht auch bei staatlichen, marktlichen und informellen Institutionen beobachtet werden können. Ihre Besonderheit besteht letztlich nur darin, dass sie Handlungslogiken der sie umgebenden Gesellschaftspole vermischen können. NPO lassen sich daher am besten als intermediäre Organisationen charakterisieren, die je nach Nähe zu den Gesellschaftspolen unterschiedliche Organisationsstrukturen und Rationalitäten aufweisen.“ (Larisch 1999, 47).

<sup>215</sup> Vgl. Sisma (2001, 212-213).

dem Hintergrund eines dominanten Codes reduzieren können.<sup>216</sup>

Im Falle von Hilfeorganisationen haben wir es mit einer solchen Nichtpriorisierbarkeit zu tun. Sie können ihre Entscheidungen weder auf das letzte Kriterium Hilfe noch auf das letzte Kriterium der Zahlung bzw. Zahlungsvermeidung oder auf das der politischen (Interventions-) Erwartungen festzurren. Sie pendeln zwischen Sozialer Hilfe und damit der Bearbeitung von nicht akzeptablen Ungleichheiten, Knappheitskalkülen, die den Zugriff auf diese Dienstleistungen einschränken, und politischen Kommunikationsformen, welche den Hilfeorganisationen ihre Leitvorstellungen einschreiben wollen. Diese Organisationen sind „mehrsprachig“<sup>217</sup> angelegt, in dem Sinne, dass sie mehrere Sprachen – Wirtschaft, Soziale Hilfe, Politik etc. – gleichzeitig verstehen und diese Unterschiede auf ihr Produkt, die personalen Dienstleistungen, beziehen müssen. Die Kommunikation von Hilfe kann sich mit ihren Problemerzeugungs- und Problembearbeitungskompetenzen in der Gesellschaft nicht auf eine Art und Weise durchsetzen, dass sich diese Organisationen an sie binden und alles andere als nachrangig behandeln können.

Hilfeorganisationen haben folglich verschiedenste unterschiedliche Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Intentionen in ihrer Umwelt, was zu Zielkonflikten bei Entscheidungsfindungen führt.<sup>218</sup> Es ist für sie wichtig, divergierende Stränge bei den

---

<sup>216</sup> Vgl. Sisma (2001, 214). Und: „Die Form der Funktionsorientierung einer Organisation ist grundsätzlich nur empirisch zu erschließen, entlang der Frage, nach welchen Leitdiffenzen die Organisation Kriterien für relevante Ereignisse und Entscheidungen bestimmt.“ (Sisma 2001, 310).

<sup>217</sup> Vgl. Sisma (2001, 331).

<sup>218</sup> Anna Stöber hat am Beispiel einer Kirchengemeinde, der eine verstärkte ökonomische Kosten/Nutzen Orientierung von Seiten professioneller Berater (McKinsey) angeraten wurde, nachgewiesen, dass dieser rein betriebswirtschaftliche Blick, wenn andere Blicke nicht „gleichzeitig“ genauso berücksichtigt werden, in derartigen Organisationstypen nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt. Zielkonflikte wurden sichtbar: „Die Antwort auf die Frage, warum betriebswirtschaftliche Optimierungsmaßnahmen in Kirchengemeinden nicht wirklich greifen, ist, dass sie den Kern der Stabilisierung von Kirchengemeinden zerstören. Betriebswirtschaftliche Vorschläge setzten bei der formalen Organisation an. Auch die McKinsey-Vorschläge zielen auf eine Stärkung von Steuerungs- und Kontrollinstanzen ab, um dann von da aus optimal entscheiden zu können. Das funktioniert bei Gemeinden aber nicht“ (Stöber 2005a). Die Gründe für das Nichtfunktionieren waren die, dass nicht gebührend berücksichtigt wurde, dass in diesen Organisationen auch Kommunikation von Religion, von Gemeinschaft, dass Rituale und Sinnstiftungen zu dem beitragen, was als Attraktor für Menschen gilt (vgl. ebd). Eine Umsetzung rein betriebswirtschaftlicher Kalküle birgt die Gefahr von nicht intendierten und folgenreichen Nebenwirkungen für das System (vgl. 2005, 83). Die Motivationspotentiale von Netzwerkpartnern, freiwilligen Mitarbeitern oder angestelltem professionellen Personal können in Hilfeorganisationen folglich durch eine Dominanz von betriebswirtschaftlichen Kalkülen untergraben werden. Die weiteren Erkenntnisse aus Anna Stöbers Analyse über die Vorteile, welche erwachsen können, wenn die verschiedenen Stabilisierungsmechanismen aufeinander bezogen werden, sind auch für Hilfeorganisationen wichtig. Lenkt man die Aufmerksamkeit innerhalb dieser Organisationen auf all die verschiedenen Logiken – Wirtschaft, Soziale Hilfe, Politik, Organisation, Wissenschaft, Management etc. – denkt man also polykontextual, „dann können sich unter Umständen gerade diese betriebswirtschaftlichen „Schwachstellen“ als die eigentlichen Stärken herausstellen.“

Entscheidungsfindungen zumindest in der Zeit gleichwertig zu berücksichtigen.<sup>219</sup> Sie müssen hybrid<sup>220</sup> agieren. Dies nicht zuletzt auch darum, weil dieser Organisationstyp mit einer im Unterschied zu anderen Organisationstypen besonders hohen Organisationsabwehr konfrontiert ist.<sup>221</sup> Formale Kommunikationen und organisatorische Entscheidungen kollidieren hier mit Gruppendynamiken, Emotionen, Werten, Ideologien<sup>222</sup> und Moral. Widersprüche, die sich an Entscheidungen kristallisieren, sind hier mehr ausgeprägt als in anderen Organisationstypen, und gerade Widerspruchskommunikation ist das Futter für Konflikte aller Art. Die so emotional, professionell und ideologisch aufgeladenen, informellen Interaktionen blockieren unter Umständen den Vollzug von organisatorischen Entscheidungen auf der einen Seite und ermöglichen das Durchsetzen von anderen Formen der Kommunikation auf der anderen. Formale Kommunikationen finden dann keine oder sie weitgehend verformende Anschlüsse. Verschiedene Erwartungen und Erwartungserwartungen fungieren hier gleichzeitig, was informale Kommunikationsformen und daran gekoppelte Bewältigungsmechanismen verstärkt.

<sup>219</sup> Nils Brunson meint, dass Organisationen im Allgemeinen zunehmend widersprüchlichen Anforderungen ausgesetzt sind. Sie sollen meist gleichzeitig Gewinne machen, die Mitarbeiter als eigensinnige Menschen mit unterschiedliche Bedürfnissen berücksichtigen, die Umwelt schonen, brauchbare und marktfähige Dienstleistungen mit möglichst wenig Ressourcen erzeugen etc. Hier ist ein Widerstreit zwischen Produktion und Legitimation auszumachen (vgl. in Ortmann 2004a 108). Dennoch wird bei einer Orientierung an Wirtschaft den anderen Notwendigkeiten wohl eher eine Nachrangigkeit eingeräumt.

<sup>220</sup> Vgl. Olk (1995, 100).

<sup>221</sup> Vgl. Sisma (2001, 148).

<sup>222</sup> Wolfgang Seibel (1994, 191) beobachtet ein typisches Steuerungsversagen in Frauenhäusern, das fungierenden Ideologien zuzuschreiben ist. „Dafür spricht bereits die Tatsache, dass die Frauenhausmitarbeiterinnen selbst sich gegen „Management“ Maßstäbe zur Beurteilung ihrer Arbeit verwahren würden. Obwohl das Autonome Frauenhaus eine formale Organisation ist, unterliegt es in der >Frauenhausszene< einem Tabu, sie als solche zu betrachten und zu behandeln. Diese Diskrepanz von Fiktion und Realität muss zwangsläufig zu einer Art schleichendem Organisationsversagen führen. Die ideologisch motivierte Ablehnung des aus organisationspraktischen Notwendigkeiten resultierenden Professionalisierungs- und Institutionalisierungszwangs führt zu einer bloß hingenommenen Dennoch-Professionalisierung, zu informeller Hierarchiebildung und Motivationsverlusten. Aus dem Verzicht auf „Steuerung“ oder „Führung“ resultiert eine mangelhafte Arbeitsorganisation und der Verlust entlastender Formen institutionalisierter Konfliktaustragung. Die Folge sind Frustration bei der Arbeit, eine dadurch relativ hohe Fluktuation des Personals, Belastungen des emotionalen Klimas und Aggressionen, die durch betont konfliktfreudiges Verhalten nach außen abgeleitet werden. Die Gelegenheit hierzu bieten die ständigen Kontakte mit öffentlichen Geldgebern, die neuerliche Folge ist die Verzögerung oder Verringerung der Zahlungen, eine neuerliche Erschwerung der Frauenhausarbeit – und so weiter.“

## 8. Markterfordernisse und die Unsichtbarkeit kleiner Lösungen

Keine Regeln ohne Ausnahmen. Auch wenn man gezielte Synchronisation von verschiedenen Kommunikationsströmen als Grundproblem von NPOs ausmacht, heißt das nicht, das sich nicht Fälle finden lassen, in denen sich Hilfeorganisationen an eine Logik binden und alle anderen nachrangig behandeln. Aufgrund der derzeitigen Situation ist es wahrscheinlich, dass Knappheitskalkülen eine besonders starke Aufmerksamkeit geschenkt wird. Eine Aufmerksamkeit, die andere Faktoren unberücksichtigt lässt. Die Folgen sind in einer Blickbeschränkung Richtung Ökonomie auszumachen, was zur Priorisierung führt, die den Betriebsmodus der Organisationen verschiebt. Ein Beispiel soll das illustrieren:

In Großbritannien setzt der Staat vermehrt auf den Markt zwischen den Hilfeorganisationen und legt nur noch die Rahmenbedingungen fest, die markieren, für welche Gruppe von Bedürftigen welche Dienstleistungsvolumen erbracht werden sollen. Die Erbringung dieser Dienstleistungen wird ausgeschrieben und an gemeinnützige oder private Träger vergeben, mit allen Vor- und Nachteilen, die sich daraus ergeben. Mike Aiken<sup>223</sup> beschreibt eine Organisation im Nordwesten Englands, welche sich für die Weiterqualifizierung von Benachteiligten einsetzt und aufgrund von spezifizierten Leistungsverträgen und dann notwendigerweise zu erbringenden Nachweisen dazu genötigt wurde, Personen mit geringeren Problematiken gegenüber anderen zu bevorzugen. Diese Entwicklung widersprach dem Ideal und Zweck der Hilfeorganisation, allen Benachteiligten zu helfen. Es kam in diesem Fall zu einem Creaming der Adressaten, bei dem diejenigen bevorzugt wurden, die weniger Ressourcen (zeitlich, sachlich, sozial) verschlangen. Eine Aussage des Leiters macht dies sichtbar: „Jetzt zählen wir Erbsen – jede einzelne Handreichung, jede Tätigkeit der Organisation muss zahlenmäßig erfasst und ausgewiesen werden.“<sup>224</sup>

Im Beispiel zeigt sich, wie eine Ökonomisierung von Hilfeorganisationen dazu führt, dass sich diese an Zahlen binden und Hilfe diesen gegenüber nachrangig bearbeiten. Die Bedürftigen werden in Hinblick auf den Ressourcenverbrauch in besser verwertbare/schlechter verwertbare eingeteilt. Man kann sich ausrechnen, wie sich Hilfeorganisationen marktlogisch umbauen werden, wenn die ökonomischen Kalküle dominant gesetzt werden. Eine Entwicklung, welche die Verlierer der funktional differenzierten Sortierlogik der Gesellschaft noch einmal in Verlierer und Gewinner

---

<sup>223</sup> Vgl. Aiken (2006, 117).

<sup>224</sup> Aiken (2006, 117).

unter den Verlierern einteilen würde. Niemand bleibt unberücksichtigt, aber die Art und Weise der Berücksichtigungen im Ausschlussbereich sind sehr unterschiedlich. Positive Karrieren werden für die als chancenreich markierten Personen wahrscheinlicher und für die als chancenarm eingestuften unwahrscheinlicher.

Fragen nach Effizienz und Effektivität werden heute gestellt und Antworten erwartet. Finanzielle Kriterien spielen in Hilfeorganisationen eine Rolle, das ist nicht zu bestreiten und dagegen ist nichts einzuwenden, aber nur insofern – und das sollte ein zentrales Argument sein – brauchbare soziale Dienstleistungen für alle Bedürftigen entwickelt werden können.

Effizienzkriterien einseitig als Erfolgsmaßstab hervorzuheben lässt unberücksichtigt, dass soziale und bewusste Erträge dieser Organisationen nicht in Zahlen ausdrückbar sind. Man denke nur an die erfolgreiche Verhinderung von schlechteren Karriereformen, an die Verhinderung eines Drogenrückfalles durch intensive Beratungen, einer weiteren familiären Gewalttat am Kinde, eines Suizides, eines weiteren Aids-Falles etc. So gesehen ist schon das Nichteintreten bestimmter Situationen ein Zeichen für die Arbeitsqualität in Hilfeorganisationen. Zeichen jedoch, die übersehen oder von den Sozialtätigen einseitig als positiv bewertet werden, weil andere Anspruchsgruppen auf finanzielle Ziele oder bestimmte Integrationsvorstellungen, Menschenbilder und Machbarkeitsillusionen optieren. Wie oben schon bemerkt, sind unterschiedliche Beobachter in der Umwelt dieser Organisationen auszumachen, die divergierende Vorstellungen darüber haben, wie Hilfeproduktion auszusehen hat. Aufmerksamkeit finden die kleinen Erfolge, die möglich gemacht werden, die Stabilisierung einer Lebenssituation von Familien beispielsweise, was dazu führt, dass die Kinder sich beruhigen und sich auf den Schulabschluss konzentrieren können, nur selten, wo doch gerade sie alltäglich beobachtbar wären. Erwartungen auf den großen Wurf, mit dem die Politik und die organisierte Hilfe Massen solcher Probleme in kurzer Zeit lösen, werden wohl auch in Zukunft enttäuscht werden. „NPOs, deren Ziele auf aktive gesellschaftliche Einflussnahme gerichtet sind, erleben (...) häufig die Schwierigkeit, dass nur herausragende Erfolge in den Augen von Spendern oder der Öffentlichkeit wahrgenommen werden.“<sup>225</sup>

---

<sup>225</sup>

Sisma (2001, 146).



## 9. Vermittlungsleistungen oder Alarmierungsfunktion durch Konfliktprovoizierung?

NPOs werden als intermediäre Organisationen betrachtet, die zwischen Sinnwelten vermitteln.<sup>226</sup> So vermittelt die Bewährungshilfe zwischen Bürokratie und Klientengruppen. Alfred Zauner fragt sich, ob diese Vermittlungsfunktion auch auf kleine NPOs wie z.B. einen Sportverband zutrifft und kommt zu dem Schluss, dass auch dessen gesellschaftliche Leistung daraus besteht, zwischen dem Sportsystem und dem Wirtschaftssystem zu vermitteln. Er betont, dass „Vermittlung“ als allgemeine Kategorie des „Miteinander-in-Beziehung-Setzens“ verstanden wird.<sup>227</sup> Gerade diese Allgemeinheit der Kategorie lässt Zweifel an der These aufkommen, dass speziell NPOs eine Vermittlung zwischen Sinnwelten leisten würden. Jedes Ereignis, das kommunikativ relevant wird, trägt das Potential der Verweisung, also des In-Bezug-Setzens unterschiedlichster Logiken in sich. Jedes Ereignis kann in anderen Systemen nach Maßgaben der dort fungierenden Beobachtungsschemata Anschluss finden. So könnten jeder Organisation, ob sie nun an Profit orientiert ist oder nicht, Vermittlungsleistungen zugeschrieben werden. Aber auch wenn man so beobachtet, ist der Begriff der Vermittlung nicht besonders informativ, vor allem dann nicht, wenn man an operative Geschlossenheit der jeweiligen Systeme denkt. Sie verarbeiten Umwelt nach eigenen Präferenzen und lassen nicht zwischen einander vermitteln. Alfred Zauner meint, dass NPOs als intermediären Organisationen die Aufgabe zufällt,

durch Repräsentation der unterschiedlichen Logiken ihrer Bezugssysteme in sich selbst Ausgleichsfunktionen zu übernehmen oder durch Interventionen das Entstehen und die Wirksamkeit von Verhandlungssystemen zu fördern, etwa durch öffentliche Aktionen den gesellschaftlichen Druck hinsichtlich ökologischer oder sozialer Fragen so zu erhöhen, dass Verhandlungssysteme institutionalisiert werden.<sup>228</sup>

Dass NPOs unterschiedliche Logiken in sich repräsentieren und diese auszugleichen versuchen, kann nachvollzogen werden. Dass sie durch ihre Interventionen in der Umwelt Verhandlungssysteme anregen nicht.<sup>229</sup> Wir schlagen vor, davon auszugehen, dass sich im Anschluss an Interventionen der NPOs in die Umwelt vermehrt Konflikte entzünden, welche die NPOs selbst oder andere Organisationen zur Bearbeitung

---

<sup>226</sup> Vgl. Sisma (2001, 159).

<sup>227</sup> Vgl. Zauner (2007, 155).

<sup>228</sup> Zauner (2007, 156).

<sup>229</sup> Über die Operation Verhandlung konstituiert sich keine Kommunikationsform, die sich im Schema System/Umwelt selbst betreibt.

zwingen. Selbst dann, wenn die vermehrt ökonomisch motivierten Entscheidungen auf interne Spannungsfelder zwischen Vertrauen und Kontrolle, Nähe und Distanz, Veränderung und Bewahrung,<sup>230</sup> Werten und Ökonomie, Profession und Organisation treffen und hier sozialen Gegensinn provozieren.<sup>231</sup> Nach außen, wenn Umweltzumutungen eigenlogisch reduziert, wenn bestimmte Anspruchsgruppen, zu denen Ressourcenabhängigkeiten bestehen, in ihren Erwartungen enttäuscht werden, in der Folge mit Sanktionen drohen oder den Legitimitätsanspruch entziehen.

Gesellschaftliche Konflikte sind universelle Phänomene, sie entzünden sich an Widerspruchskommunikationen. Sinnzumutungen werden abgelehnt, und diese Ablehnung wird nicht ignoriert, sondern provoziert Gegensinn. Sie wird in Frage gestellt, abgelehnt oder negiert.<sup>232</sup> Für das Entzünden von Konflikten genügt ein Nein, das im Anschluss nicht akzeptiert, sondern abgelehnt wird. Es bilden sich in der Folge allenfalls Gegenpole und damit Gegnerschaften.

Konflikte integrieren die Gegner merklich, sie absorbieren mehr Aufmerksamkeit und Energie als andere Kommunikationsformen.<sup>233</sup> Zugespitzt formuliert: „Wie ein Parasit schraubt sich der Konflikt in die (...) Organisation (...) hinein und unterwirft das Gastsystem seinen eigenen Zwecken, bis nichts mehr anderes stattfindet als das Austragen des Konflikts.“<sup>234</sup> Konflikte binden die Teilnehmer auf intensive Art und

---

<sup>230</sup> Siehe zu diesen NPO-typischen Spannungsfeldern Zauner/Sisma (2007, 392).

<sup>231</sup> Dass bei den jeweiligen internen Gruppen, z.B. den professionellen Mitarbeitern in NPOs Konflikte eher vermieden werden und ein Harmoniebedürfnis besteht (vgl. Zauner/Sisma 2007 395), spricht nicht gegen die These, dass diese Gruppen gegen Entscheidungen, die ihren Handlungsraum einschränken, mehr oder weniger geschlossen mit einem Nein optieren. Gerade an dieser Stelle ist zunehmendes Konfliktpotential zwischen den Professionellen und dem Management zu erwarten.

In der Untersuchung zum Anpassungsverhalten sozialer Organisationen von Sven Neumann (2005, 170) finden sich treffende Beispiele für das erwartete Konfliktpotential: Eine wirtschaftswissenschaftlich ausgebildete Führungskraft wird in einer Organisation der Behindertenhilfe eingestellt, um eine finanzielle Konsolidierung herbeizuführen: „Das knallt ganz furchtbar. Ich habe regelrechte Drohbriefe schon erhalten (...) Wenn man solche Sachen (betriebswirtschaftliche Instrumente) als Neuer bringt, dann wird man auf offener Strasse womöglich erschossen. Man muss in dem Bewusstsein in so ein Haus gehen, dass man hier keine Freunde finden wird. Man ist hier allein mit einer kleinen Gruppe von Mitstreitern, die entweder schon aus dem Bestand kommen und sich mit neuen Ideen auch anfreunden können oder die man sich schlicht und einfach mitbringt. Sonst ist man verraten und verkauft.“ Der erwartete Widerstand gegen die Formalisierungen ist offensichtlich. Dies zeigt sich auch in der Aussage eines pädagogischen Mitarbeiters: „Jetzt kommt das andere Extrem, dass man alles dokumentieren soll und den Blick für die wesentlichen Sachen und die Zeit für den Menschen verliert. Ausgewogenheit zwischen Dokumentation und Zuwendung zu dem Behinderten, das ist schwierig. Es darf nicht dazu führen, dass wir nur noch dokumentieren und von den täglich 8 Stunden Arbeitszeit immer eine Stunde hinter dem Schreibtisch sitzen. Das ist nicht im Sinne der pädagogischen Arbeit.“ (Neumann 2005, 171). Der fachliche Sinn, den die Mitarbeiter hier hoch einschätzen (vgl. Neumann 2005, 171), soll nicht durch Formalitäten eingeschränkt werden.

<sup>232</sup> Messmer (2003, 73).

<sup>233</sup> Niklas Luhmann (vgl. 1984, 532) spricht von einem Integrationssog, der kaum noch Schranken kennt.

<sup>234</sup> Baecker (2002, 205).

Weise, sie kosten Kraft und Zeit und werden aus diesem Grund auch vermieden. Meist sind Konflikte Bagatelereignisse, die auf Interaktionsebene entstehen und ohne Konsequenzen vergehen.<sup>235</sup> Widerspruchskommunikationen können jedoch soweit Anschlüsse finden, dass sie sich stabilisieren und merklich Ressourcen binden.

Jede Entscheidung einer Hilfeorganisation wird aufgrund der aufgezeigten hybriden Orientierungslogik zu einem riskanten Mehrfachereignis, das so unterschiedlich beobachtet wird, dass Zielkonflikte unvermeidbar sind und im langen Lauf wieder ein Ausgleich zwischen ihnen geschaffen werden muss. Es fehlen den Hilfeorganisationen im Unterschied zu wirtschaftlich orientierten Organisationen die Favoriten, an die sie sich fester und dauerhaft koppeln können und die Asymmetrien zugunsten einer Logik stabilisieren, was permanentes Austarieren von unterschiedlichen Anspruchsgruppen notwendig macht.

Ein zentrales Problem solcher Hilfeorganisationen liegt im permanenten Synchronisationsbedarf der Kommunikationsströme, die in ihrer relevanten Umwelt vorkommen und so miteinander koordiniert werden müssen, dass nutzbare Hilfeleistungen herauskommen, die sich nach verschiedenen Seiten hin bewähren bzw. als solche akzeptiert werden. Das ist alles andere als einfach und führt zu erheblichem Kommunikationsaufwand. Ein und dasselbe Produkt muss verschieden verpackt und verkauft werden. Jede Anspruchsgruppe hat dabei eine andere Vorstellung davon, was unter „Hilfe leisten“ und „Wirkungen“ zu verstehen ist, welche und vor allem wie viele Ressourcen dafür aus anderen Bereichen abziehen sind und welche Art von Mitwirkungen und Zumutungsbeschränkungen an die Menschen hier angebracht wären. Die einen setzen auf finanzielle Verknappungen und personale Aktivierung mit Blick auf Normvorstellungen, die sich um den Preis von sozialen, psychischen und emotionalen Kollateralschäden nicht mehr finden lassen. Die anderen setzen auf die Berücksichtigung der individuellen Lebenswelten,<sup>236</sup> auf den Ausgleich in der

---

<sup>235</sup> Vgl. Luhmann (1984, 541).

<sup>236</sup> Prominent in den Ausbildungsgängen der Sozialen Hilfe, ist der Lebensweltansatz, der sich an den Adressaten Sozialer Hilfe, an den Selbstbeschreibungen ihrer Lebensverhältnisse und an deren verschiedenen materiellen und immateriellen Ressourcen orientiert. Lebenswelt markiert eingeschliffene Abläufe im Alltag der Menschen, mit denen sie sich die ihnen erscheinende, die selbst hinbeobachtete Komplexität auf ein handhabbares und wohl auch auf ein emotional verarbeitbares Maß reduzieren. Das verschafft Orientierungsmöglichkeiten. Sie können auf diese Art Erwartbarkeiten ausbilden, die sich nicht andauernd in Frage zu stellen brauchen und die sich zu bewähren scheinen. Dasselbe muss dann nicht immer wieder neu gelernt werden, sondern spielt sich als Muster ein, das immer wieder genutzt wird, bis Zweifel an seiner Tauglichkeit in den Blick geraten. Die stets selektive Aufmerksamkeit kann so auf andere Bereiche der Lebensführung gelegt werden. Der Lebensweltbegriff bezieht sich kritisch auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Die Orientierung an der Lebenswelt bzw. an den verschiedenen Lebenswelten (Familien, Schule, Beruf, Peergroups etc.) der Klienten lenkt den Blick auf deren Alltagsbewältigungen, die dabei anfallenden Schwierigkeiten und Möglichkeiten

Ungleichheitsproduktion von Lebenslagen und auf Menschenrechte, die unterschiedlich interpretiert werden können und werden.

Wenn Hilfsorganisationen durch Widerspruch und Konfliktgenerierung Entscheidungen in anderen Organisationen provozieren können, dann kann man ihnen eine Alarmierfunktion zusprechen. Gerade die ungleiche Ressourcenverteilung beispielsweise, die zu Bedürftigkeit von Personen führt, kann aufgrund einer nicht erzwingbaren gleichen Verteilung zur besonderen Konfliktsteigerungsquelle<sup>237</sup> werden. Auch Hilfeebringung an sich, die nicht alleine auf Interaktionen abgestützt werden kann, wenn sie nachhaltig, erwartbar und professionell erbracht werden soll, kann als Konfliktquelle beobachtet werden, um die herum sich Organisationen gebildet haben. Während die einen auf Verteilung und Daseinsnachsorge setzen, möchten andere die Leistungen verknappen. Konflikte sind erwartbar. Widerspruchsvermehrung hat funktional eine Alarmfunktion, mit der sich die Gesellschaft vor ihren eigenen Folgen warnen kann.<sup>238</sup> Hilfeorganisationen warnen die Gesellschaft durch Konfliktprovokation vor den Folgen ihrer Inklusions- und Exklusionslogik. Sie warnen sie vor den Folgen im Umgang mit Menschen, die zu sozialen Problemen führen können, für deren Behebung enorme Mittel bereitgestellt werden müssen.

---

und versucht hier, neue Alternativen zur Lebensführung gemeinsam zu erarbeiten. Sie rekonstruiert den Eigensinn des einzelnen Individuums im Alltag mit Blick auf dessen gesellschaftliche Verwickeltheit und sucht nach Bewältigungsmustern, die sich bewähren oder die zum Problem geworden sind. Diese sollen dann, falls notwendig, erweitert und mit hilfreichen sozialen Strukturen verbunden werden, um einen „gelingenden Alltag“ (vgl. Thiersch, Grunwald, Köngeter 2005, 164) zu ermöglichen.

Die hilfreichen sozialen Strukturen können durchaus private oder auf der Basis von Verwandtschaft oder Freundschaft mögliche Netzwerke sein (vgl. hierzu die Studien von Otto/Bauer 2005). Mit Netzwerken können und konnten schon immer "Schleusenwärter" umgangen werden. Achim Brosziewski macht neben Reputation und Organisationen auch Netzwerke aus, die als karriererelevant betrachtet werden können (vgl. 2006, 7). Dieser Sozialtyp ist nicht zu unterschätzen, Netzwerke dienen heute gar als Geldäquivalente (vgl. Luhmann 2005a, 238). Ein Mangel an Netzkontakten kann folglich auch zur Bedürftigkeit führen. Mitmachen können hier vor allem die Personen, die im Gegenzug auch etwas zu bieten haben. Zumindest muss das im langen Lauf unterstellt werden können. Es braucht verschiedene Kompetenzen und Ressourcen, um Netzwerke für sich selbst nutzbar zu machen. Diese (kognitiven und sozialen) Kompetenzen fehlen den Klienten der Sozialen Hilfe nicht nur oftmals, sie haben auch meist nicht die notwendigen Tauschmaterialien (materiell und immateriell), die es braucht, um von Netzwerken wiederum als attraktiver (Zukunfts-) Partner gesehen zu werden. Geben und Nehmen wird hier in der Zeit hinausgezogen. Man investiert und bekommt an anderer Stelle eventuell wieder etwas heraus. Um zu investieren muss man haben. Zu diesen Schwierigkeiten des Einbezuges von tragenden und nachhaltigen Netzwerken in die Hilfekonstruktion kommt noch, dass die durchaus notwendige Netzwerkorientierung innerhalb der Sozialen Hilfe nicht konsequent umgesetzt wird (vgl. Strauss in Otto 2007, 19 Fn. 36).

<sup>237</sup>

Vgl. Luhmann (1984, 535).

<sup>238</sup>

Vgl. Luhmann (1994, 529).

## 10. Organisatorisches Scheitern und Auffangen von Restproblemen der funktional differenzierten Gesellschaft

Hilfeorganisationen werden durch die fungierenden politischen Strömungen unter Reformzwang gesetzt. Aufgrund der engen Kopplung mit der Politik können sie diese Zumutungen nicht ignorieren, ohne den Ressourcenfluss zu riskieren. „Um aus der Not eine Tugend zu machen, fühlt sich die Politik zur Ökonomisierung der Sozialen Hilfe genötigt.“<sup>239</sup> Fragen nach Wirkungen und „nackte Beweise (Vermittlungsquoten, Fallzahlen etc.)“<sup>240</sup> werden verlangt, und es wird auf die „Selbstheilungskräfte des Marktes“<sup>241</sup> gesetzt. Dass die Politik damit unter Umständen die Einlösung ihres Versprechens der Vollinklusion in die Ferne rückt, wird oft nicht beachtet. Ingo Bode, der die Reorganisation des Sozialsektors in Deutschland, Frankreich und Großbritannien untersucht und verglichen hat, spricht von einem „länderübergreifenden (...) epochalen Umbruch“,<sup>242</sup> der sich bemerkbar macht. Er beobachtet folgende zentrale Faktoren, welche den Druck auf die Hilfeorganisationen anschwellen lassen:

- Die Aufkündigung der staatlichen Loyalität gegenüber dem Sozialsektor.
- Damit verbundene Mechanismen der Ökonomisierung und Privatisierung.
- Zunehmende Kritik der Politik gegenüber dem Sozialsektor und damit einhergehende Kontrollinteressen.<sup>243</sup>

<sup>239</sup> Bardmann, Hermesen, (2000, 104). Ein Beispiel aus Deutschland: „Mehr als drei Jahre stagnierende Wachstumszahlen, anhaltend hohe Arbeitslosenzahlen und steigende Defizite in den Sozialkassen waren ausreichend Gründe für die >>Agenda 2010<<.“ (Steinmeier 2005, 19), die umfassende Reformen im Bereich der Sozialen Hilfe nach sich zieht. Dieser lag die Einsicht zugrunde, „dass umfassende Strukturreformen einhergehen müssen mit einem neuen, offensiven Politikstil“ (ebd.).

<sup>240</sup> Bode (2004, 253).

<sup>241</sup> Vgl. Bode (2004, 105).

<sup>242</sup> Vgl. Bode (2004, 29).

<sup>243</sup> Kritiken werden auch von der Wissenschaft an die Organisationen und an die Soziale Hilfe adressiert: Hans Uwe Otto und Gaby Flössler stellen aufgrund eigener Arbeitsgruppen fest, dass „es allen Befunden nach keineswegs als gesichert angesehen werden kann, dass der bislang entwickelte Status quo der Profession schon ein Garant für die fachlich-kompetente Erbringung sozialer Dienstleistungen ist. Vielmehr zeigen die empirischen Untersuchungen, dass in den sozialen Diensten oftmals die Voraussetzungen fehlen, um eine wirkungsvolle Soziale Arbeit tatsächlich leisten zu können“ (2003, 48). Albert Scherr verweist darauf, dass die Blicke der Praktiker im Feld der sozialen Hilfe vielfach nicht theoretisch angeleitet seien. Das hätten einschlägige Studien zur Professionalisierungsforschung aufgezeigt (vgl. Scherr 2005, 79 Fn. 5). Horst Bossong (in Merchel 2006, 69) kritisierte die Träger Sozialer Hilfe wie folgt: „Kaum eines der in den modernen Dienstleistungssektoren gängigen Innovationsziele wurde in der

- Abnehmendes Vertrauen in die Leistungsversprechen der sozialen Träger und zunehmender Ressourcentransfer unter Vorbehalten und Bedingungen.<sup>244</sup>

Das Vertrauen<sup>245</sup> der Gesellschaft in ihre Hilfeorganisationen scheint geschwächt zu sein. Verschiedenste Anforderungen, die nicht einfach zu realisieren sind, werden von externen Kontrollinstanzen<sup>246</sup> gestellt. Wie gesehen, können Hilfeorganisationen ökonomische Knappheitskalküle nicht priorisieren, sie können sich nicht einseitig Marktmechanismen nähern, ohne dabei interne und externe Zielkonflikte zu generieren. Mit Organisationsabwehr in Form von informellen Sabotagen und Verweigerung der notwendigen Koproduktion der Klienten, die bei der Hilfeebringung unabdingbar ist, kann gerechnet werden.

Die Anforderungen ignorieren noch andere Organisationsspezifika. Wolfgang Seibel<sup>247</sup> hat NPOs zwischen Markt und Staat auf ihr Steuerungs- und Kontrollversagen hin untersucht<sup>248</sup> und festgestellt, dass sie gerade erfolgreich sind, weil sie scheitern. Er markiert einen „funktionalen Dilettantismus“,<sup>249</sup> der diese Organisationen kennzeichnet. Sie überleben nicht obwohl, sondern weil sie gemessen an den Maßstäben von norm- und zweckrationaler Steuerung und Kontrolle versagen. Sie operieren in geschützten Nischen zwischen Markt und Staat und leisten dabei ihren Beitrag zur Gesellschaftsreproduktion, indem sie unlösbare Probleme, die den Rest der Gesellschaft überfordern, auffangen.

Ein Dritter Sektor bietet die institutionelle Chance, kumulatives Markt- und Staatsversagen zu kompensieren, allerdings nicht durch komparative Vorteile nach den Maßstäben der

---

Sozialarbeit erfolgreich umgesetzt. Präzise Leistungsbeschreibungen, eine valide, aussagekräftige Dokumentation über Hilfeprozess und Hilfeergebnis, Vernetzung mit komplementären Diensten, Abbau kundenfeindlicher Bürokratie, schließlich Verwaltungsvereinfachung durch offensive Computernutzung – Abläufe, die den viel zitierten Klienten und Klientinnen unmittelbar zugute kommen und zugleich Zeit und Geld sparen, sind in der Sozialarbeit so gut wie nirgends realisiert. Weitgehende Fehlanzeige ist schließlich auch beim Aufbau einer multiplen Nachfrage- und Finanzstruktur zu registrieren.“

<sup>244</sup> Vgl. Bode (2004, 20-21). Gotthart Schwarz beschreibt folgende weiteren typischen Probleme in Hilfeorganisationen: Ressourcenmangel verschiedenster Art (Zeit, Geld, gute Heime, Personal etc.), Unsicherheiten im Umgang mit Rationalisierungsmaßnahmen, Unsicherheiten bezüglich der passenden Beratungs- und Methodenkonzepte und der Erfolgskriterien Sozialer Hilfe und Schwierigkeiten, Stellungnahmen und Gutachten anschlussfähig zu präsentieren (vgl. 2001, 78).

<sup>245</sup> Niklas Luhmann definiert Vertrauen als riskante Vorschussleistung. Vertrauen reduziert die Komplexität der zukünftigen Welt auf bestimmte Möglichkeiten (vgl. Luhmann 2000a, 24ff).

<sup>246</sup> Beispielsweise Behörden, Öffentlichkeit oder Vereinsvorstände

<sup>247</sup> Vgl. Seibel (1994, 17-18).

<sup>248</sup> Untersucht wurden ein Wohlfahrtsverband (Arbeiterwohlfahrt), ein Frauenhaus, ein Verbundsystem öffentlicher und halböffentlicher Träger (Krankenhausfinanzierung) und die Hamburger Stadtentwicklungsgesellschaft mbH, ein öffentliches Unternehmen.

<sup>249</sup> Vgl. Seibel (1994, 92).

Norm- und Zweckerationalität, sondern durch deren relativ stabile Suspendierung. Kumulatives Markt- und Staatsversagen wird kompensiert durch das „Selbststeuerungsversagen“ im Dritten Sektor.<sup>250</sup>

Aus dieser Position heraus beobachtet sind die unterschiedlichen Lern-, Wirkungs- und Effizienzzumutungen, die von der Umwelt an Hilfeorganisationen herangetragen werden, kontraproduktiv im Hinblick auf deren besonderen Betriebsmodus. Wenn sie ernst genommen und wenn ihnen blindlings, allenfalls unter Druck der Öffentlichkeit,<sup>251</sup> Folge geleistet wird, gehen zentrale Problemlösungsmechanismen verloren bzw. verlieren diese Organisationen ihre Wirkung, die darin liegt, Restprobleme der funktional differenzierten Gesellschaft zu bearbeiten. Hilfeorganisationen können diesen Befunden zufolge als unter Wandlungsdruck stehende Parasiten<sup>252</sup> betrachtet werden, die sich an der Differenz von Markt und Staat nähren und sie stabilisieren, insofern sie sich um den Abfall<sup>253</sup> kümmern, der entsteht, wenn diese Unterscheidung oszilliert. Die Gesellschaft produziert Unlösbarkeiten und braucht daher Organisationen, die Lösungen simulieren.<sup>254</sup> Mit diesen Organisationen wird darauf verwiesen, dass Ungleichheiten mit der Zeit wieder reversibel gemacht werden können. Das macht die Probleme erträglicher.

Ruth Sisma kritisiert die etwas totalitär daher kommende These Seibels bezüglich der Ineffizienz von NPOs. Sie weist darauf hin, dass man bei diesen Organisationen zwar immer wieder gemessen an der Norm rationaler Effizienzkriterien Defizite feststellt, dass aber genauso oft auf die hochprofessionelle Arbeit verwiesen wird, welche diese leisten. Wir erinnern an die kleinen Lösungen, von denen wir gesprochen haben. Sie werden in dieser Sichtweise unterschlagen. Die in der Studie gemachten Fallbeispiele werden generalisiert. Weiter ist es ihrer Meinung nach fraglich, ob in den anderen Organisationstypen die unterstellte Rationalität in der Praxis wirklich auch vorherrscht.<sup>255</sup> Thomas Olk meint, dass diese Nonprofit-Organisationen „insofern eine

---

<sup>250</sup> Vgl. (ders. 19). Damit sichert dieser Sektor auch die politische Stabilität in sozial unsicheren Zeiten (vgl. ders. 55).

<sup>251</sup> „Die Funktionalität des Dilettantismus im Dritten Sektor ist an die Nicht-Wahr-Haben-Wollen seiner Existenz gebunden und sein >natürlicher Feind< ist die Öffentlichkeit. Versagt die Ignoranz, sind auch die Stabilisierungsleistungen gefährdet, die der Dritte Sektor bereithält.“ (Seibel 1994, 20).

<sup>252</sup> Im Sinne von Michel Serres (1987).

<sup>253</sup> Zur Abfallmetapher siehe Theodor Bardmann (1994).

<sup>254</sup> Vgl. (Seibel 1994, 291).

<sup>255</sup> Auch Niklas Luhmann (2000, 337) äußert Zweifel an der These, dass Organisationen sich an Rationalitäten orientieren. Holger Mühlekamp nimmt dazu wie folgt Stellung: „Nahezu gebetsmühlenartig – und nicht zuletzt von Ökonomen – wird der Glaubenssatz vorgetragen, Private seien besser und innovativer als der öffentliche Sektor. Deshalb müsse dieser so weit wie möglich privatisiert werden. Der empirische Befund zu diesem Thema wird interessanterweise regelmäßig ignoriert. So weisen regulierte private Unternehmen generell keine höheren Produktions- und Kosteneffizienz auf als vergleichbare öffentliche Unternehmen.“

positive Funktion erfüllen, als sie sowohl Phänomene des Markt- als auch des Staatversagens kompensieren.“<sup>256</sup> Er dreht damit die negative Sichtweise in eine positive. Sie können damit angemessen und schnell auf Bedürfnisse und Probleme reagieren, wozu weder Staat noch Markt in der Lage sind, und das ist eine der besonderen Stärken dieses Organisationstyps.<sup>257</sup>

Die These der besonderen Ineffizienz in NPOs muss aus diesem Blickwinkel zumindest eingeschränkt werden. Hilfeorganisationen können viele Probleme nicht nach eng gesetzten Rationalitätskriterien lösen, zu viele Außeneinflüsse (Arbeitsmarkt, gesetzliche Regulatoren, eigensinnige Individuen mit anderen Vorstellungen vom Leben etc.) sind nicht beeinflussbar. Dennoch werden hier, unter professionellen und unter gesellschaftlichen Gesichtspunkten gesehen, brauchbare Lösungen produziert. Wolfgang Seibels Thesen des funktionalen Versagens haben weite Verbreitung gefunden und wurden teilweise relativiert. Was bleibt, ist der nicht zu tilgende Faktor, dass diese Organisationen in ihrem Betriebsmodus auch skeptisch und zweifelnd und nicht nur mit einer gewissen wohlwollenden Emphase betrachtet werden sollten.

## **11. Lernkompetenzen und Lernhemmungen**

Dem Zwang zu Veränderungen, zu Reformen und zum Lernen ist heute nicht mehr zu entkommen. Auch NPOs können sich diesem Sog kaum entziehen, der sich aus Unzufriedenheiten der Gesellschaft über ihre Zustände nährt. Grund genug, sich hier den Mechanismus des Lernens und anschließend die Besonderheiten von Reformen anzusehen, um zu Einschätzungen darüber zu kommen, was es mit dem Lernen auf sich hat, wann besser auf Nichtlernen gesetzt werden sollte und worauf bei Reformen geachtet werden sollte. Wir nehmen nun die Bewältigungsmechanismen der Organisationen in den Blick, die sichtbar machen, welche Möglichkeiten des Umgangs mit Fremdzumutungen diese haben. Lernen wird oft als etwas Positives verstanden. Das Argument einer komplexen und defizitären Welt wird als Folie für Lernverschreibungen aller Art gebraucht, die Lösungen bringen sollen. In der modernen Gesellschaft wurde lebenslanges Lernen zu einer Leitfigur gemacht, Lernzumutungen gelten als „universelles Phänomen“<sup>258</sup>, dem sich niemand mehr

---

(Mühlenkamp 2005, 33). Der Unterschied zum Nonprofit- Bereich wird sicher auch nicht anders sein.

<sup>256</sup> Olk (1995, 101).

<sup>257</sup> Vgl. Olk (1995, 101).

<sup>258</sup> Kade, Seitter (2005, 9).



entziehen kann.<sup>259</sup> Hilfeorganisationen sind besonderen Situationen ausgesetzt, sie ringen um ihre Reputation, die sie absichern oder (wieder) erlangen wollen. Davon hängen die Ressourcenflüsse der Umwelt ab. Sie wollen als lernende oder lernfähige Organisationen von ihrer Umwelt beschrieben werden. Werden Hilfeorganisationen als lernunfähig beschrieben, schadet das ihren sozialen Adressen, und das hat Folgen für die Zuordnung von Vertrauen, für die Möglichkeiten der Programmierung und damit für die Frage, welche Hilfe erbracht werden kann.

Die meisten Hilfeorganisationen beschreiben sich reflexartig als lernfähig und lernwillig; ein Blick in ihre Leitbilder genügt, um das zu sehen. Sie bringen sich damit permanent in den Zustand der Unfertigkeit, der als Einfallstor für Fremdzumutungen aller Art fungiert. Bei solchen Konstellationen gerät aus dem Blick, dass Lernen immer mit Verlernen verbunden ist, dass Organisationen sich gerade dadurch auszeichnen, dass sie feste und verlässliche Routinen ausbilden, die sich lange bewähren, und dass durchaus etwas erlernt werden kann, was sich später als kontraproduktiv oder gar zerstörerisch herausstellt. Hilfeorganisationen operieren in geschützten Nischen, und sie sichern ihren Bestand, indem sie nicht auf alle Umweltzumutungen mit internen Wandeln reagieren.<sup>260</sup> Lernresistenz gegenüber Rationalitätsanforderungen lohnt sich hier, können doch auf diese Art und Weise die bewährten Routinen aufrecht erhalten werden.<sup>261</sup> In einer kontingenten Welt, heißt das, wird Lernen nicht zur punktuellen Lösung für Strukturierungsprobleme, sondern immer auch zum Risiko. Ob das Richtige gelernt wurde, darüber wird in der Zukunft entschieden. Man kann falsch liegen, oder etwas bewährt sich nur im Moment und nur in einem bestimmten Kontext und stellt sich im nächsten Moment als nicht brauchbar heraus.

Lernen<sup>262</sup> lässt sich als Umgang eines Beobachters mit selbsterzeugten Irritationen

---

<sup>259</sup> Ein „Nein“ zur Bildungs- und Lernzumutung wird kaum noch möglich, will man nicht eine Ausschlusskette des Selbst aus sozialen Kontexten unterstützen. Bildung wird zum gesellschaftlichen Problemlöser schlechthin, Versagen sich selbst zugerechnet und sozialer Ausschluss in der Folge akzeptiert (vgl. Wittpoth, 2002, 51). „Mehr und mehr Zertifikate gelten als förderlich, mehr Bildung gilt als Wert und als Anspruch des Einzelnen an die Gesellschaft. Und nur wenigen gelingt es, sich dieser Suggestion rechtzeitig zu entziehen“ (Luhmann 2002, 123). Das gilt für Individuen, die nach Karriereereignissen verlangen, genauso wie für Organisationen, die nach Qualitätsnachweisen und anderen Bestätigungen lechzen.

<sup>260</sup> Vgl. Seibel (1994, 17).

<sup>261</sup> Vgl. ebd. (205).

<sup>262</sup> Bateson (in Mezirow 1997, 74-79) beschreibt vier Transformationsstufen des Lernens, die wir am Beispiel eines Tänzers durchspielen: Nimmt man einen Tänzer als Beispiel, so geht es in der Stufe eins darum, dass er tanzt und damit sein Erlerntes – die Bewegungen und Tanzmuster – trainiert. Da ein Tanz nie zweimal derselbe sein kann, generiert jeder Tanz automatisch Variation der Bewegungsmuster. Diese werden auf dieser Lernstufe aber nicht reflektiert, sind ergo für den Tänzer nicht existent. Auf Stufe zwei nimmt der Tänzer die Unterschiede wahr, welche bei seinem Tanz gegenüber vorherigen Tanzübungen und Trainingseinheiten zu verzeichnen sind. Er bekommt diese Differenzen, Schrittvariationen, Sprunghöhen, Koordinationsschemata in den Blick und produziert so Sinnüberschüsse, die er zum Umbau seines Tanzstiles benutzen kann. Auf Stufe drei bemerkt der Tänzer, dass seine Grundprämissen

verstehen, als Transformation von Wissen zu Nichtwissen und zurück. Vorher dieses Wissen, danach jenes. Stets geht es um ein Umdirigieren, Variieren und Austauschen von Strukturen, das ausgezeichnet wird. Ein Beobachter markiert mittels Beobachtungen zweiter Ordnung seine eigene Unterscheidungsformen, die im Einsatz sind, und kann diese mit anderen Formen vergleichen.<sup>263</sup> Er stellt seine Unterscheidungsmöglichkeiten, die ihm als Orientierungspunkte dienen, in Frage. Er wird mit der Kontingenz seiner Formen konfrontiert, bemerkt weitere Anschlussmöglichkeiten und kann in der Folge diese bestätigen oder sie durch neue ersetzen. Das ist der Modus der operativen Anschlussuche von bewussten und sozialen Systemen. Bestimmte aktualisierbare Formen (nicht alle gleichzeitig, erst diese, dann jene) werden durch Wiederholungen bestätigt oder variiert. Lernen kommt als Bezeichnung ins Spiel, wenn ein Beobachter diese Vorgänge im Nachhinein mit der Unterscheidung Lernen/Nicht-Lernen überzieht. Lernen wird damit zur Beobachtungskategorie, die partielle Veränderungen von Systemen markiert.

Hilfeorganisationen haben Erfahrung darin, sich durch viele Misserfolge in Bezug auf nachweisbare, wirksame Interventionen in Menschen, Familien und andere Organisationen nicht entmutigen zu lassen, sondern dafür professionelle Erklärungen anzubieten, die dazu dienen, das Weitermachen gegenüber der Umwelt zu begründen. Diese Erklärungen sind gegenüber Rationalitätsanforderungen nicht kommunizierbar, ohne Widerstände zu erregen. Lernen wird gefordert, doch Lernen ist ein Veränderungen bringender Vorgang, und Organisationen sind darauf eingerichtet, bestimmte Routinen aufrechtzuerhalten. Sie halten an einem Wissen fest, das sich bewährt und erfolgreich gegen einige Fremdzumutungen gestemmt hat.

Wissen entsteht durch Beobachtungen, die Informationen erzeugen. Diejenigen Informationen, an die weiter angeschlossen wurde, diejenigen, die nicht wieder vergessen wurden, imponieren als Wissen. Durch das Wissen wiederum imponieren Informationen erst als Informationen. Sie machen im Hinblick auf das, was man schon weiß, einen

---

des Tanzens dysfunktional geworden sind. Er bemerkt beispielsweise, dass, will er zur Meisterschaft gelangen, seine Trainingsmethoden und Schrittweisen sowie seine gesamte Choreographie umgebaut und besser auf seinen Körper und Geist und die Hintergrundmusik abgestimmt werden müssen. Er erkennt seine Unvollständigkeit, muss aber dabei, das scheint wichtig, eine Vorstellung von Vollständigkeit mitlaufen lassen. Auf der letzten Stufe, der Stufe vier, kommt der Tänzer durch vermehrte Reflexion den grundlegenden Prozessen auf die Spur, die ihn bisher an der Perfektionierung seines Tanzes gehindert haben, und versucht, diese neu in sein Programm einzuarbeiten, spricht: er lernt und transformiert seine alten Tanzfiguren und Trainingsmethoden in neue. Oder, und damit entkommt er dem Tanzschema, er merkt auf dieser Lernstufe, dass er sich aufgrund seines Körpers oder seiner Neigung viel besser für Yoga eignen würde und transformiert seine Tanzform in eine völlig neue Yogaform.

<sup>263</sup> „Der Beobachter zweiter Ordnung ist mithin (als System gesehen) ein *lernender* Beobachter. Er lernt mindestens dies, daß er – um Beobachter beobachten zu können, die Unterscheidungen gebrauchen – selbst ein Beobachter sein muß, der kontingent beobachtet und dann auch: so beobachtet wird.“ (Fuchs 2004, 22).

Unterschied. Wissen entlastet den Beobachter, es „erspart Überraschungen und garantiert doch, dass die Integration mit erst noch kommenden Ereignissen gewährleistet ist.“<sup>264</sup> Wissen ist punktuell irritabel: Ein Beobachter generiert die Information, dass die Situation, die er beobachtet, mit dem generierten Wissen nicht angemessen abgearbeitet werden kann. Er beobachtet ein Stottern seiner Sinnverarbeitung und bemerkt die Kontingenz, aus der sich seine Formenproduktion nährt. An diesem Stottern fallen die eingeschliffenen Strukturen auf. An diesem Vergleich des aktuellen Stotterns mit den verfestigten Strukturen lassen sich diejenigen Informationen erzeugen, die es erlauben, das Wissen in Frage zu stellen und umzubauen. Lernen wird möglich. Achim Brosziewski zeigt miteinander kombinierbare Möglichkeiten im Umgang mit solchen Sinnüberschüssen auf.

- Man kann nach weiteren Ereignissen suchen, die zur Situationsbestimmung helfen. Dabei bleiben die Möglichkeiten an die aktuelle Struktur, an die eigenen Wissensbestände gebunden.
- Die Beobachtung kann auf die Unsicherheit des vorhandenen Wissens selbst gerichtet werden. Die eigenen Beobachtungen können bezweifelt werden, Überprüfungen der Ausgangslagen und gegebenenfalls deren Korrektur nach sich ziehen, insofern in der Situation nicht nur Probleme, sondern auch Hinweise auf Lösungen beobachtet werden.
- Eine dritte Möglichkeit ist die, dass die Unsicherheit hingenommen und weiter gehandelt wird. Man probiert und experimentiert mit verschiedenen Lösungen und schaut, ob daraus Erfolge oder Misserfolge resultieren.<sup>265</sup>

Wissen verhindert, dass ein System immer wieder durch dieselben Informationen überrascht wird. Dabei bietet es Muster der Problembewältigung an, die so lange funktionieren, bis sie selbst zum Problem werden. Allenfalls stören neue Informationen so sehr, dass die Beobachtungen zu stottern beginnen und man sich auf die Suche nach Neuem begibt oder abwartet, bis die Irritation wieder vorbei ist.

Wissen ist kondensierte Beobachtung, und jede Beobachtung ist selbst Lösung und Problem zugleich. Ohne Beobachtung keine Sicht (Lösung). Die Sicht und damit das Wissen versperren den Blick auf den Rest der Welt (Problem). Die Kondensation von

<sup>264</sup> Brosziewski (2003, 185).

<sup>265</sup> Vgl. Brosziewski (2003, 186-188).

Wissen verhindert die permanente totale kognitive Selbstanpassung in einer beschleunigten Welt. Das sichert Identität. Dass Beobachtende bereit sind zu lernen, ihr Wissen zugunsten anderer Sichtweisen in Frage zu stellen, ist unwahrscheinlich und damit aus unserer Perspektive als Desiderat anzusehen. Bei dem Versuch, Alternativwissen anzubieten, ist mit Widerständen und Konflikten zu rechnen. Das eigene Wissen wird im Normalfall bevorzugt. Einige Konfusionen zwischen den Wissensbeständen der Hilfeorganisationen und ihrer Umwelt sind zu erwarten. Den eigenen Strukturen wird mehr Vertrauen geschenkt als dem Wissen, das von anderen Seiten her angeboten wird. Sie sind darauf ausgelegt, auf fast alle Informationen mit Lernresistenz zu reagieren, um auf wenige umso präziser und folgenreicher reagieren zu können.<sup>266</sup>

Dirk Baecker plädiert aufgrund solcher Schwierigkeiten bezüglich des Lernbegriffes für eine Umstellung des Paradigmas der lernenden Organisation auf das der kompetenten Organisation.<sup>267</sup> Eine solche Organisation ist intelligent genug, das nicht zu verlernen, was sie bereits kann.

Sie weiß etwas, was diejenigen, die sie zum Lernen bringen wollen, nicht wissen. Auf der Ebene dieses Wissens widersteht sie allen Informationen, die sie auf neue Wege bringen sollen. Wir können daher im Anschluss an Ansätze einer Evolutionstheorie (...) eine kompetente Organisation als eine Organisation beschreiben, die über ein Wissen und damit über eine Kunst oder Technik der Informationsverarbeitung verfügt, die es ihr erlaubt, sich *gegen Lernen* zu entscheiden. Wenn es, so unsere Anschlussthese, überhaupt möglich sein soll, eine Organisation lernfähig zu machen, dann nur auf der Ebene dieses Wissens und nicht gegen es.<sup>268</sup>

Halten wir fest: Kompetente Hilfeorganisationen schützen sich aus existenziellen Gründen gegen die meisten Lernzumutungen aus der Umwelt und entscheiden selbst, welche Wissensbestände sie umbauen und welche sie austauschen. Sie lassen sich das Tempo ihrer Reproduktion und ihres Wandels nicht von anderen vorgeben. Sie haben gerade gelernt, dass die Evolution und nicht die in der Umwelt vorkommenden Beobachter mit ihren jeweiligen kurzfristigen Eigen- und Sonderinteressen oder die daran geknüpften Veränderungswünsche langfristig über den Erfolg oder Misserfolg befindet. Kompetente Organisationen entscheiden selbst, was sie sachlich, zeitlich und sozial zu welchem Zeitpunkt ändern und was nicht. Sie versuchen, sich auf die Evolution einzustellen. „Sie wollen nicht nur überleben, sondern die Bedingungen ihres

<sup>266</sup> Vgl. Brosziewski (2003, 188). Weiter ist zu beachten, dass Systeme von ihrer Umwelt toleriert werden und somit schon immer an diese angepasst sind, da sie ansonsten keine Anschlüsse zeitigen könnten (vgl. Luhmann 2000, 74). Veränderungszumutungen von Interventionsexperten berücksichtigen diesen Umstand selten.

<sup>267</sup> Vgl. Baecker (2003, 179).

<sup>268</sup> Baecker (2003, 179-180).

Überlebens selber gestalten. Das jedoch bedeutet, dass sie eigene Variations-, Selektions- und Restabilisierungsmechanismen ausbilden müssen.<sup>269</sup> Um dies zu leisten, müssen sie nicht nur zu ihren Umwelten, sondern auch zu sich selbst immer wieder „Nein“ sagen können und dieses Nein in der Folge daraufhin beobachten, welchen Strukturumbau es ermöglicht.<sup>270</sup> Das Nein stellt die Organisation in Frage und lässt Prüfmechanismen ausbilden, die eine Antwort darauf suchen, ob es mit den Strukturen, die sich bis dato bewährt haben, weitergehen kann oder nicht. Und genau diese Art der Selbstbeobachtung, die selbst entscheidet, welche Strukturen sich ändern sollen und welche nicht, die es schafft, vielfältige und divergierende Sinnzumutungen, die zu unterschiedlich starken Zielkonflikten und Irritationen führen können, auch immer wieder zu ignorieren, ist für die Hilfeorganisationen wichtig, um sich den an sie gerichteten Herausforderungen stellen zu können.

## **12. Organisatorische und personelle Reaktionen auf Umweltanforderungen: Aufbau von Rationalitätsfassaden und Übernahme von Sprachcodes**

Gesellschaftlicher Vertrauensverlust in Hilfeorganisationen führt zu politisch motiviertem Kontrollbegehren und vorsichtigeren Finanzierungen, was wiederum dazu führen kann, dass Hilfe schwieriger erbracht werden kann und die Klienten nicht ihren Bedürfnissen entsprechend berücksichtigt werden. Dies vor allem dann, wenn der leitende Maßstab die ökonomische Effizienz sein soll. In einem solchem Szenario drohen die Hoffnungen, welche die Gesellschaft in ihre Hilfeorganisationen setzt, um die Folgeprobleme ihrer eigenen Entwicklung aufzufangen, enttäuscht zu werden. Sie können nicht leisten, was sie sollen, ohne dabei Teile ihrer besonderen Funktionen zu torpedieren, die eben unter anderem darin bestehen, unlösbare Restprobleme der Gesellschaft zu betreuen. Nachfolgend sehen wir uns Strategien an, wie damit umgegangen werden kann. Es wird ersichtlich, dass Organisationen schon immer intelligente Mechanismen entwickelt haben, Umweltdruck zu verarbeiten.

NPOs sehen sich „mit großen politischen Unabwägbarkeiten und finanziellen Zukunftssorgen konfrontiert.“<sup>271</sup> Die Zumutungen werden nicht in voller Wirkung übertragen, sondern müssen, um sich durchzusetzen, Filter passieren. Hilfeorganisationen bearbeiten Umweltdruck aufgrund ihrer eigenen

---

<sup>269</sup> Baecker (2004, 271).

<sup>270</sup> Vgl. Baecker (2004, 272).

<sup>271</sup> Zimmer/Priller (2004, 147).

Reproduktionsmechanismen und werden dabei, insofern sie wie aufgezeigt kompetent operieren, bestimmte Lernzumutungen ignorieren und nur nach Maßstäben ihrer Eigensicherung ihre Strukturen ändern.

„Close-Mind Mechanismen“,<sup>272</sup> welche Umweltanforderungen ausblenden, sind zu beobachten, und es darf vermutet werden, dass Simulationen in Form eines „tun wir so als ob wir die Anforderungen berücksichtigen“ als Reaktion denkbar sind.<sup>273</sup> Attraktiv kann es für die professionelle Fachkräfte sein, die Sprache der Wirtschaft und die des Managements zu lernen und Begriffe wie „Qualitätsmanagement“, „Zielvereinbarungen“ und „Lean-Management“ etc. in die eigenen Strukturen einzubauen. Die Autonomie des Handelns wird dann nicht mehr von außen und unter Machtdrohung und Verweis auf Hierarchie eingeschränkt, sondern mehr oder weniger freiwillig aufgegeben und der Regulation durch ein Management by Objectives unterworfen. Damit orientiert sich das Personal an gesellschaftlich positiv besetzten Leitwerten<sup>274</sup> und entlastet sich von der Zumutung, mit unsicheren Situationen umgehen zu müssen und dafür nicht die entsprechende Achtung außerhalb der eigenen Profession zu erhalten. Diese Werte versprechen auch den Organisationen mehr Ansehen, der „Bezug zur Wirtschaft ist weit verbreitet, überwiegend positiv besetzt und gut geeignet, den Aktivitäten von (...) Organisationen Legitimation zu verleihen, von der man annimmt, dass sie den Erfolg für das Überleben sichern wird.“<sup>275</sup>

Sinnproduktionen aller Art werden den Beobachtungen nachträglich erwirtschaftet, und so ist es nur selbstverständlich, dass Beobachter Geschichten erfinden und ihre Welt so darzustellen versuchen, dass Anschlüsse in einer für sie selbst akzeptablen und verarbeitbaren Weise wahrscheinlicher werden. Es werden im Hinblick auf Umweltkomplexität folglich Äußerungen (Statistiken, Berichte, Reden) produziert, welche die anderen Beobachter und den jeweiligen Kontext (hier die Umweltanforderungen) schon immer mit einkalkuliert haben. Alle rechnen mit und antizipieren die anderen Teilnehmer und eine mögliche Zukunft, die sich aus dem

---

<sup>272</sup> Seibel (1994, 291).

<sup>273</sup> „Bei der Präsentation der Organisation tendiert deren Führung dazu, die Aspekte Einheit, Kohärenz, Konsistenz, Handeln und Kontrolle herauszustellen. Die Organisationen werden so präsentiert, als ob sie auf ein einziges Ziel bzw. auf ein in sich stimmiges Bündel an Zielen hinarbeiten würden. Sie werden porträtiert, als seien sie Systeme, die in Übereinstimmung mit diesen Zielen Handlungen produzieren und die dann aufrechterhalten werden durch die Kontrolle des Managements über die Mitarbeiter und deren Handlungen auf den unteren Organisationsebenen. Organisationen werden beschrieben als seien sie Individuen. Es ist die Aufgabe des Managements, sich darum zu bemühen, dass diese Zuschreibungen auch erfüllt werden. Für die meisten Manager wäre es schwierig, das Gegenteil zu behaupten, d.h. dass sie sich darum bemühen, Inkonsistenzen zu erreichen oder Agieren und Kontrolle zu vermeiden.“ (Brunson 2005, 11).

<sup>274</sup> Vgl. Mautner (2007, 612).

<sup>275</sup> Mautner (2007, 612-613).

Kontakt mit diesen ergeben kann. Zwei im Folgenden grob skizzierte Entwicklungsrichtungen sind denkbar:

Erstens: Die Hilfeorganisationen errichten Rationalitäts- und Effizienzfassaden, um die bisherigen Routinen abzuspuhlen, und entscheiden intelligent und manchmal zu selbstsicher darüber, welche Umweltanforderungen sie bedenken und welche nicht. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung belegen die hier herrschende Selbstsicherheit: Aus ihrer eigenen Sicht sind diese Organisationen innovativer als öffentliche Einrichtungen und kompetenter, wenn es darum geht, sich an den Bedürfnissen der Menschen zu orientieren. Sie garantieren im Unterschied zum Staat den sozialen Zusammenhalt. Der Staat wird als wesentlicher Problemerzeuger gesehen, der finanziellen Druck ausübt, und der eigene politische Einfluss wird als gering eingeschätzt.<sup>276</sup> Eine solche Sicht auf Umwelten kann dazu führen, dass von dort kommende Reformen und nachfolgend interne Entscheidungen den Transformationsprozess soweit verformen, dass alle Veränderungsversuche wirkungslos verpuffen.

Sven Neumann, der das Anpassungsverhalten von Organisationen im Bereich Soziale Dienste untersucht hat, markiert, dass dieses Verhalten trotz unterschiedlicher Prägungen durchaus homogene Tendenzen aufweist: Für wichtig erachtete Kernstrukturen werden selten verändert.<sup>277</sup> „Zu erkennen sind rein formale Anpassungen oder der rechnerische Nachweis konformen Verhaltens.“<sup>278</sup> Reale Umsetzungen werden selten von außen kontrolliert, stattdessen verlässt man sich auf die angefertigten Textnachweise.<sup>279</sup> Substantielle Reformprozesse sind dann nicht nötig, die Organisation kann Veränderungen simulieren, diese plakativ aufblenden und wieder in die Routinen verfallen. Solche Abschottungseffekte verfehlen langfristig die zu erreichenden Ziele.<sup>280</sup> Sie verkennen den doch grundlegenden Reformbedarf und halten an den eigenen wertgesättigten Strukturen fest. Dabei kann es auch anders sein:

Professionelle Dienstleistungen und Wertbezug müssen sich (...) nicht ausschließen. Was allerdings unter den beschriebenen veränderten Rahmenbedingungen nicht zum Ziel führt, wäre der „faule Kompromiss“, der Versuch also, durch künstliche Fassaden und sozialmanageriale Verkleisterungen lediglich ein „neues Image“ vorzutäuschen, welches

<sup>276</sup> Vgl. Zimmer/Priller (2004, 155).

<sup>277</sup> Neumann (2005, 247). Die Veränderungen sind vom Machtpotenzial der Akteure abhängig (vgl. Neumann 2005, 247).

<sup>278</sup> Neumann (2005, 250).

<sup>279</sup> Vgl. Neumann (2005, 250).

<sup>280</sup> Sven Neumann (vgl. 2005, 261) meint, dass solche Organisationen, die mit Resistenz und dauerhafter Vermeidung von Anpassungen auf Umweltanforderungen reagieren, ihre Existenz gefährden. In seiner Untersuchung zeigte sich jedoch, dass alle Organisationen Anpassungen vornahmen, wenn auch in unterschiedlicher Intensität.

aber an der Praxis obsoleter Angebote und verstaubter Ideologien nichts zu ändern vermag.<sup>281</sup>

Wandel zu forcieren und dabei Identitäten beizubehalten, scheint die Lösung zu sein. Wobei auszuloten gilt, was sinnvollerweise bleibt und was neu geformt werden soll.

Zweitens: Andere Hilfeorganisationen und deren Personal greifen reflexartig nach Neuem. Sie verleiben sich die Sprache der Wirtschaft und des Managements ein, um sich Vorteile zu verschaffen. Dadurch werden die Strukturen mittels betriebswirtschaftlicher Logiken einseitig formalisiert. Dabei riskieren sie, mit dieser Sichtweise und den daraus resultierenden Strukturveränderungen ihre Organisationsspezifika aufzugeben und den Bedürfnissen ihrer Klienten nicht mehr gerecht zu werden.<sup>282</sup> Im langen Lauf riskieren sie, bestimmte Wirkungen nicht mehr erzielen zu können.<sup>283</sup>

Tendenzen in beide Richtungen und in verschiedenen Ausprägungen sind in der Praxis denkbar. Bei beschleunigten Umweltveränderungen – und davon kann man in unserem Analysefeld nach den bisher gemachten Beschreibungen sicher sprechen, reagieren Organisationen mehr auf eigene Zustände. Schnell produzierte Plausibilitäten wirken dann nicht nur überzeugend,<sup>284</sup> gut gemeinte und scheinbar Komplexität reduzierende Reformabsichten sind zudem schwer abzuwehren, weil über ihre Bewährung erst in der Zukunft entschieden werden kann.<sup>285</sup> Entscheidungen von Organisationen gründen dabei meist auf alles andere als auf Rationalitäten und reflektierte Analysen. Sie reagieren bei erhöhtem Umweltdruck eher reflexartig. Nicht umsonst wurden Organisationen zu Recht auch schon metaphorisch als Mülleimer beschrieben, in denen unklar ist, wer warum und wann welche Entscheidungen trifft oder sich um eine solche drückt.

Eine Organisation ist eine Sammlung von Entscheidungen, die nach Problemen suchen, von Themen und Gefühlen, die nach Entscheidungssituationen suchen, in denen sie Ausdruck finden können, von Lösungen, die nach Fragen suchen, auf die sie die Antwort sein können, und von Personen in Entscheidungspositionen, die nach Arbeit suchen.<sup>286</sup>

Diese Aussage weist auf die Komplexität hin, mit der man es in Organisationen zu tun bekommt und die mittels Entscheidungen auf ein handhabbares Maß reduziert werden muss, um sich nicht in Unsicherheiten zu verlieren. Organisationen können manche

<sup>281</sup> Olk/Rauschenbach/Sachße (1995, 32).

<sup>282</sup> Siehe das oben gemachte Beispiel von Mike Aiken.

<sup>283</sup> Und sie werden für viele Professionelle, die sich nicht von der Semantik der Ökonomie blenden lassen, gemieden. Personalprobleme können sich einstellen.

<sup>284</sup> Vgl. Luhmann (2005d, 416-417).

<sup>285</sup> Vgl. Luhmann (2005d, 419).

<sup>286</sup> Cohen, Mach, Olsen in Weick (1985, 38).



Strukturen blitzschnell wandeln, während andere immer mehr sedimentieren. Sie haben gelernt, sich gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen zu präsentieren. Zeichen der Qualität treten unter Umständen an die Stelle der geforderten Qualitätsnachweise selbst und finden Anschlüsse, weil auf schnelle Lösungen und plausible Geschichten anstatt auf Reflexion und langfristige Erfolge gesetzt wird. Organisationen, das ist der hier entscheidende Punkt, haben schon immer Wege und Mittel gefunden, Umweltdruck eigensinnig und intelligent umzubauen, und so wird es wohl in den meisten Fällen weitergehen. Auch Hilfeorganisationen ringen um ihre Karriere, um die besseren Plätze in der Gesellschaft, und versuchen, die Be- und Überschreibung ihrer sozialen Adressen ihren Vorstellungen entsprechend zu beeinflussen. Die Anschlüsse in der Zukunft werden darüber entscheiden, ob die Strukturen der Organisationen passend sind oder nicht, ob es weitergeht oder nicht.

Um es mit den Worten Erving Goffmans zu sagen: „Alle spielen Theater.“<sup>287</sup> Alle suchen nach den nächsten Anschlüssen, versuchen der Evolution ihre Pläne, Strategien und Erwartungen einzuschreiben, in der Hoffnung, die eigenen Vorstellungen von Welt gegen andere Möglichkeiten durchzusetzen. Der scheinbar passende Text wird für den jeweiligen Kontext produziert, und so, wie die Maus der Katze mit ihren Fluchtbewegungen das Jagen beibringt, lernen alle, sich in das Spiel der konditionierten Koproduktion so einzubringen, dass sie ihren Nutzen daraus ziehen können. Die Soziale Hilfe möchte ihren Status einer Profession<sup>288</sup> nicht aufgeben, diesen ausbauen und absichern, die Politik will die scheinbare Kontrolle nicht aus der Hand geben und die Hilfeorganisationen wollen ihre Routinen weiter betreiben und ihre Anschlüsse sichern. Es geht um die eigene Karriere und damit um die Jagd nach knappen Positionen. Dabei geht es oft um Simulationen statt um wirklich erbrachte Leistungen. „Sieger werden immer öfter nicht mehr die Meister der Produktion von Gütern und Dienstleistungen, sondern die Meister der Signalproduktion.“<sup>289</sup>

Festgestellt wurde: Die Art, wie die Gesellschaft nicht nur die Menschen, sondern auch ihre Hilfeorganisationen und die darin agierende Profession berücksichtigt und unter der Leitdifferenz von Zahlung/Nichtzahlung unter Druck setzt, zeitigt Folgen, die im Einzelnen mittels empirischer Erhebungen rekonstruiert und kategorisiert werden müssen.

---

<sup>287</sup> Goffman (1969).

<sup>288</sup> Aufgrund der Dominanz von Organisationen in diesem Feld sprechen Bommers/Scherr (2000) ihr nur einen Berufsstatus zu.

<sup>289</sup> Ortmann (2004a, 87). „Der Aufwand jedenfalls an Rhetorik, an Inszenierung, an „politics of reality“, an performativer Schließung von Legitimations-, Begründungs- und Vertrauenslücken scheint absolut und relativ zu steigen.“

Es ist eine Gesellschaft, die angesichts der Grund- und Haltlosigkeit des Seins, das heute immer offensichtlicher wird, „nach Wahrheit lechzt, nach Glaubwürdigkeit, nach verlässlichen Zeugen und Spuren, Gutachten und Expertisen, Standards und Normen, Vertrauen und sicherem Grund – nach etwas, worauf man sich verlassen kann. Die einem Verdurstenden gleicht, der alles säuft, was flüssig und was süffig ist, und der in seinem hastigen Zugriff das Wasser verschüttet, verschwendet und verschmutzt, das seinen Durst löschen soll.“<sup>290</sup>

Die Folgen dieser Reformen werden in der Zukunft sichtbar werden und weitere Reformen auslösen. Eine bestimmte Richtung ist noch nicht abzusehen. Nachstehend gehen wir grundsätzlich auf Risiken und Chancen von Reformen ein, um deren Potenzial einschätzen zu können.

### 13. Die Tücken und Chancen der Reformen

Hilfeorganisationen sind aufgerufen, sich zu reformieren. Sie sollen innovativer werden, um auf turbulente Umwelten mit internem Komplexitätsaufbau reagieren zu können. Probleme werden sichtbar und Lösungen in der Form von verbesserten Reformfähigkeiten gesucht. Das ist grundsätzlich nicht negativ zu werten, insofern der Reformdruck nicht unreflektiert als eine Art Mantra postuliert wird. Reformen jeder Art werden oft mit Verbesserungen gleichgesetzt.<sup>291</sup> Die Kontingenz der Reformen, der Ziele und Wirkungen wird ausgeblendet. Damit entsteht eine Semantik des Positiven, die kaum kritisch hinterfragt werden kann, ohne als Bewahrerin der gegebenen Strukturen in den Blick zu kommen. Die Paradoxie, dass sowohl das Ändern als auch das Beibehalten von Strukturen sinnvoll sein kann, wird durch Positivformeln wie Reformen verdeckt.<sup>292</sup>

Reformen sind Defizitbeschreibungen vor dem Hintergrund der Annahme, es könne besser gemacht werden.<sup>293</sup> Sie müssen als bestimmte Strukturänderungen im Unterschied zu den sonstigen speziell ausgezeichnet werden, damit ihnen besondere Aufmerksamkeit widerfahren kann. Als solche erscheinen sie einem Beobachter, der sich seiner besseren Bezeichnung sicher ist. In der Folge muss dieser versuchen, weitere Beobachter zu finden, die ihm zustimmen und daran anschließen, und andere, die nicht zustimmen, muss er erfolgreich ausgrenzen, will er nicht Konflikte riskieren. Reformen

---

<sup>290</sup> Ortman (2004a, 87).

<sup>291</sup> Darunter fallen auch Innovationen, die mit dem Schema alt/neu beobachtet werden können und die rechte Seite der Unterscheidung bevorzugen.

<sup>292</sup> Vgl. Luhmann (2005d, 415).

<sup>293</sup> Vgl. Luhmann (2005d, 423).

sind ein Versprechen in die Zukunft, dessen Nutzen, Kosten und Brauchbarkeit (für wen?) in die Ferne verlegt werden. Ihre Erfolge oder Niederlagen stehen noch aus. Sie überstrahlen das Alte, nachdem sie einmal in die Kommunikation installiert worden sind und strukturelle Anschlüsse gefunden haben. Und wenn

wir eine einfache, klare und gute Reformidee unserem Wissen über die gegenwärtige Situation mit all ihren schlampigen ad-hoc-Lösungen ihren Zweideutigkeiten, Inkonsistenzen, Konflikten, Kompromissen und komplexen Beziehungsgeflechten gegenüberstellen, dann besteht eine gute Chance, dass die vorgeschlagene Lösung attraktiver sein wird. Einfache Prinzipien können leichter Enthusiasmus auslösen und Unterstützung finden als komplexe Beschreibungen der Wirklichkeit.<sup>294</sup>

Reformen transportieren leicht anschließbare Hoffnungen auf eine bessere Zukunft. Die damit verbundenen Versprechen klingen so gut, dass Menschen leicht dazu zu überreden sind, immer wieder neuen Reformen zu folgen. Will man dagegen optieren, muss man bessere Argumente und andere Strategien liefern und wird so selbst zum Reformier.<sup>295</sup>

In Hilfeorganisationen kommt hier zudem das Problem der Hybridität zur Geltung, insofern man die postulierten Organisationsspezifika beachtet. Reformen werden der Tendenz nach von einer Seite befürwortet und von anderen Seiten blockiert. Verschiedene Anspruchsgruppen sind hier nicht in einen Konsens zu bringen, Konfliktpotentiale werden an dieser Stelle sichtbar. Auch in diesem Zusammenhang gilt, dass die kompetenten und intelligenten Organisationen genau zwischen *Strukturen behalten/Strukturen reformieren* abwägen und sowohl zu Umweltanforderungen als auch zu sich selbst immer wieder im entscheidenden Moment Nein sagen können. Dass hier unterschiedliche Bewältigungsmechanismen zur Verfügung stehen, haben wir aufgezeigt. Die Befunde sollen nun an einem Beispiel abgeglichen werden.

---

<sup>294</sup> Brunson (2005, 13).

<sup>295</sup> Vgl. Brunson (2005, 25).

## 14. Rechtliche Reform und strukturelle Wirkungen

Neue Steuerungen im Bereich der Sozialen Hilfe und ihrer Organisationen sollen letztere reformieren. Ein Beispiel soll vorführen, welche Anschlüsse solche Reformen zeitigen können: Das deutsche Bundessozialhilfegesetz, das die Betreuung und Hilfe der Menschen durch Angebote und Leistungen<sup>296</sup> reguliert, wurde beim Paragraphen 93 im Jahr 1999 entschieden umgestellt:

Der Gesetzgeber setzt mit dieser Reform auf betriebswirtschaftliche und marktförmige Steuerungselemente. Er will Wirtschaftlichkeitsmaximen im Prozess der Leistungserbringung in einem größeren Maß zur Anwendung kommen lassen. Zunehmender Wettbewerbs- und Finanzdruck dienen explizit dem Zweck, die internen Ressourcen der Leistungsanbieter stärker in Anspruch zu nehmen, um somit die Kostensenkungen, bei gleichzeitiger Konstanthaltung der fachlichen Qualität mit Hilfe von Kontrollverfahren, hervorzubringen.<sup>297</sup>

Diese rechtliche Reform wurde von Matthias Nauerth auf Folgewirkungen in Hilfeorganisationen hin untersucht. Empirisch untersucht wurde der mikropolitische Umsetzungsprozess der Rechtsintervention. Gefragt wurde nach den Wirkungen der Reform hinsichtlich der Organisationsentwicklung, der Mitarbeiter und der Produktentwicklung. Folgende zentrale Fragen wurden gestellt: Wie bauen erstere ihre Routinen um und welche Auswirkungen hat das auf die Fachkräfte und die Hilfeproduktion? Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen und mit unseren bisherigen Befunden in Bezug setzen<sup>298</sup>:

*Die Reform trifft auf Veränderungswünsche und Eigeninteressen. Die Leitungsebene benutzt die rechtliche Reform, um eigene Vorstellungen von besserer Qualität und Effektivität strukturell zu verankern. Gleichzeitig versucht man, wichtige Bestände – die finanzielle Situation der Organisation und die Motivation der Mitarbeiter – vor möglichen Veränderungen zu schützen.*

Die Organisationen<sup>299</sup> transformieren Reformen nach eigener Logik in internen Strukturumbau und sind kompetent genug, das nicht zu verlernen, was ihnen bis dato wichtige Anschlüsse ermöglichte. Gleichzeitig wird sichtbar, dass die soziale Adressierung „Leitung“ Personen mit nicht unerheblichem Machtpotenzial bezüglich

<sup>296</sup> Die Leistungen umfassen Geldleistungen, Sachleistungen und personenbezogene Hilfeleistungen.

<sup>297</sup> Vgl. Nauerth (2003, 3).

<sup>298</sup> Vgl. jeweils kursiv: Nauerth (2007).

<sup>299</sup> Wir sprechen hier von Organisationen, weil Entscheidungen nach systemtheoretischem Verständnis von diesen und nicht von den Leitungspersonen, nicht von Menschen getroffen werden. Letzteren werden sie zugerechnet und in deren Bewusstsein kann sich durchaus die Vorstellung bilden, sie hätten die Entscheidung getroffen. Wir kommen auf diesen Umstand im Kapitel zum Thema Management zurück.

der Einflussnahme an Entscheidungsprozessen ausstattet.<sup>300</sup>

*Die Reform wurde als Durchsetzungshilfe verwendet. Der organisatorische Umsetzungsprozess wurde von der Leitungsebene strategisch gesteuert und tangierte die Mitarbeiter indirekt über die Folgen dieses Transformationsprozesses in Form von „Informations- und Veränderungsvorgaben, Forderungen und Kooperationsangeboten, die darauf zielen, fachliche Leistungserbringung und formale Abläufe besser steuern zu können.“<sup>301</sup> Diese Veränderungen trafen nicht auf den Widerstand der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Stattdessen reagierten diese mit Kooperation im Hinblick auf anstehende Veränderungen und mit Kritik auf dabei gemachte Erfahrungen.*

Eine Organisationsabwehr<sup>302</sup> fand nicht statt. Höhere Entscheidungsfindungskosten durch kommunikativen Mehraufwand waren nicht zu verbuchen. Indiz dafür, dass es nicht grundsätzlich dazu kommen muss. Es kommt anscheinend jeweils auf die Art und Weise der Reform und auf die damit verbundenen Anreize an.<sup>303</sup> Stefan Nährlich, der innerbetriebliche Reformen in Nonprofitorganisationen am Beispiel des Roten Kreuzes untersuchte, kommt zu dem Schluss, dass die ideellen Ziele durch eine stärkere wirtschaftliche Orientierung nicht zwangsläufig übersteuert werden.<sup>304</sup> Die Fachkräfte in den von Matthias Nauerth untersuchten Fallbeispielen nahmen die Änderungen auf und äußerten ihre Erfahrungen damit. Man kann aber auch vermuten, dass der Forscher, der nur punktuell in die Organisationen „eintauchte“, einfach nicht in Konfliktkommunikation hinein gezogen wurde und sie deshalb nicht zu Gesicht bekam. Eine besondere Organisationsabwehr der Mitglieder konnte in diesem Beispiel umgangen werden. Dies durch einen alten Trick: Es werden andere Themen (hier die rechtliche Reform) benutzt, um die eigenen Interessen als Trojaner einzuschleusen. Das Gesetz, die Reform, verhilft den Leitenden, ihre Positionsmacht zu verstärken, und bietet sich als Instrument an, eigene Vorstellungen mitzuinstallieren. Jede Reform kann insofern als Mehrfachereignis betrachtet werden, das verschiedene Logiken nährt und für unterschiedliche strukturelle Anschlüsse sorgt.

*Die Untersuchung hat aufgrund der frühen Datenerhebung nicht nachweisen können, welche Veränderungen sich durch die Rechtsreform für die tägliche Praxis nun definitiv*

---

<sup>300</sup> „Die Untersuchungsergebnisse verweisen nun darauf, dass diese „Mikropolitik“ der Organisation von der schon vorhandenen Macht bestimmter Akteure geprägt ist und Rechtseinwirkung diese Macht vergrößert, indem sie sich für die Durchsetzung von Interessen in Dienst nehmen lässt“ Nauerth (2003, 222).

<sup>301</sup> Vgl. Nauerth (2007).

<sup>302</sup> Widerstand gegen Entscheidungsprozesse, an denen die Mitarbeiter nicht partizipieren konnten, wie sie oben NPOs als besonderes Merkmal zugesprochen wurde.

<sup>303</sup> Vgl. Nährlich (1998, 214).

<sup>304</sup> Vgl. Nährlich (1998, 215).

ergeben haben. Erste Entwicklungstendenzen wurden dennoch sichtbar. Sie belegen, dass die Organisationen unter Veränderungsdruck geraten und sich unter Wahrung ihrer Interessen neu positionieren. Im Personalbereich entstehen in der Leitungsebene neue Kompetenzherausforderungen in Form von Management- und Personalführungsqualitäten. Auf der Fachebene führen die Veränderungen zu verstärkten fachlichen Reflexionen, zu Arbeitsverdichtungen und einer zunehmenden Fremdbestimmung durch Hierarchie. Feststellbar ist eine größer werdende Differenz der Handlungs- und Bewertungsmaximen zwischen Leitungs- und Operationsebene und vereinzelt auch zwischen den operativ Tätigen untereinander. Diese Differenz entsteht durch die Bedeutung betriebswirtschaftlicher Gesichtspunkte der Leitungs- und Planungsakteure und hiermit verbundenem Expertentum, die sich von den fachlichen Begründungen operativer Handlungsmuster in einem zunehmenden Maß unterscheiden. Bedenken der sozial Tätigen, dass sie bei den anstehenden Änderungen in ihrer Arbeit von fremden Kalkülen eingeschränkt werden, bestätigen sich hier. Die Organisationen schränken die Handlungsspielräume von Professionellen ein, was dort interessanterweise zu mehr Reflexion führt. Was als „Hilfe“ zu gelten hat und wo die Grenzen derselben verlaufen, wird mit verschiedenen Unterscheidungen beobachtet. Fachliche Beobachtungen konkurrieren mit betriebswirtschaftlichen. „Hierbei zeigt sich eine Dominanz der Maximen der Leitenden, und es kommt zu Kolonialisierungen fachlichen Handelns durch betriebswirtschaftlich motivierte Eingriffe in die eigensinnige Selbststeuerung operativer Fachlichkeit.“<sup>305</sup> Macht fungiert hier als Medium, um die Annahmen bestimmter Sinnofferten wahrscheinlicher zu machen und betriebswirtschaftliche Interessen durchzusetzen. Es findet eine Übertragung der Bezeichnungen nach dem, was der Fall ist, von der Profession auf die Organisation statt.

*Durch die zunehmende Formalisierung der Hilfe wird auch das Beziehungsverhältnis von Helfenden und Hilfebedürftigen tendenziell formaler und sachlicher. Es macht sich eine emotionale Distanzierung zum Hilfsadressaten bemerkbar.*

„Der Charakter des Hilfshandelns ist weniger durch Betroffenheit und das spontane Engagement der Fachkräfte geprägt, sondern verstärkt durch nüchterne Anwendung professioneller Handlungsinstrumente im Sinne einer sachlichen Dienstleistung.“<sup>306</sup>

Hier kann man vermuten, dass dies auf der Interaktionsebene Folgen für die notwendigen Koproduktionsprozesse zwischen der Sozialen Hilfe und ihren Klienten

---

<sup>305</sup> Nauerth (2003, 234).

<sup>306</sup> Nauerth (2003, 235).

hat. Die Sozialarbeiter und ihre Klienten stehen in einem Verhältnis, bei dem ausgehandelt werden muss, was für wen das Problem, was passende Hilfe ist und welche Karrieren noch möglich sind. Vertrauen und Zusammenarbeit sind hier notwendig. Wenn die Interaktion nun vermehrt unter formaler und sachlicher Rahmung stattfindet, ändern sich die Möglichkeiten der Zusammenarbeit.

*„Schließlich zeichnet sich die Veränderung professioneller Selbstbilder in dem Maße ab, wie sich die soziale Arbeit, bezogen auf die innere Logik ihrer Ablaufprozesse, als ökonomisierter Betrieb der Gesellschaft immer mehr angleicht.“<sup>307</sup>*

Die Sprachcodes der Wirtschaft finden Eingang in die Kommunikation und verändern die Selbstbeschreibungen der Fachkräfte, was Auswirkungen auf die Hilfeerbringung hat. Die ökonomischen Sichtweisen und die damit verbundenen Managementinstrumente samt ihren Begrifflichkeiten werden importiert. Man kann hier eine fortschreitende Professionalisierung der Hilfe vermuten<sup>308</sup>, aber man kann auch sehen, dass eine starke Verschiebung von Gleichheitswerten hin zu ökonomischen Werten stattfindet, deren Folgen für die Profession noch nicht absehbar sind. Es wird vorausgesagt, dass sich die Arbeitssituationen der Mitarbeiter in diesem Feld generell denen in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen annähern werden.<sup>309</sup> Damit verlieren sie allenfalls Freiräume bezüglich der Arbeitsgestaltung, gewinnen aber unter Umständen Reputations- und Karrierechancen.

Die Studie von Nauerth weist darauf hin, dass die Organisationsstrukturen sich nach anfänglichen Bestärkungen eigener Selbstbeschreibungen in Richtung betriebswirtschaftlicher Effizienzvorstellungen bewegen.<sup>310</sup> Damit entfernen diese Organisationen sich von der geschützten Nische, die Wolfgang Seibel ihnen zugesprochen hat. Sie koppeln mehr an Wirtschaft an. Das kann durchaus kontraproduktiv sein: Die Entwicklung eines modernen Führungsstils in Hilfeorganisationen, der einseitig effizienzorientiert agiert, ist aufgrund des speziellen Organisationstyps eher dysfunktional.<sup>311</sup>

*Die Qualitätsfaktoren veränderten sich. Waren bisher finanzielle Spielräume und Handlungsfreiheiten der Fachkräfte bestimmend, die als Quelle ihrer Berufsmotivation bezeichnet werden können, reduzieren sich diese Möglichkeiten durch betriebswirtschaftliche Kalküle und Formalisierungen. Damit wird die Anpassungsfähigkeit der Leistungen an die individuellen Bedarfslagen der Klientel*

---

<sup>307</sup> Nauerth (2007).

<sup>308</sup> Vgl. Nauerth (2003, 236).

<sup>309</sup> Vgl. Bandelt/Meyer/Sisma (2007, 631).

<sup>310</sup> Vgl. Nauerth (2003, 233).

<sup>311</sup> Vgl. Seibel (1994, 89).

*begrenzt und in den Motivationshaushalt der operativ Tätigen grundsätzlich eingegriffen, für die individuelle Handlungsfreiräume von hoher Bedeutung sind.*

Mit der Zunahme von ökonomisch genährten Formalien, welche die Handlungsspielräume der Fachpersonen einschränken, ist hier eigentlich mit einer zunehmenden Abwehr und Verformung der Entscheidungen durch informelle Interaktion zu rechnen. Die Attraktivitäten und die Motivationen eines solchen Berufes hängen wesentlich davon ab, dass das Personal Handlungsfreiheiten zur Gestaltung der Hilfsprozesse hat. So können eigene Werte, Ideale und Vorstellungen, die Gesellschaft positiv zu beeinflussen, wirksam werden.<sup>312</sup> Die Organisationen limitieren hier die Hilfe, sie entscheiden mittels vermehrter Konditionalprogramme (Formalisierungen) über Nichthilfe bzw. über die Grenzen der Hilfe. Die Möglichkeiten, die Lebenswelten der Klienten ernsthaft in den Hilfeprozess einzubeziehen und so auf Zusammenarbeit zu setzen, werden reduziert. Damit wird ein Kernmerkmal der Sozialen Hilfe tangiert, denn „kaum eine andere Profession hat so viel Erfahrung mit diesem ganz grundsätzlichen Spezifikum des „Erbringungsverhältnisses“ sozialer Dienstleistung (...) dem Modus der Koproduktion.“<sup>313</sup>

Auch positive Qualitätseffekte sind in den untersuchten Organisationen zu verbuchen. *Qualitätsverluste entstanden bisher durch fehlende Leistungskontrolle, fehlende Handlungsklarheit sowie fachliche Unübersichtlichkeit. Das Gesetz fördert nun die Transparenz jener Handlungssphären, in denen es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich war, ihre Arbeit in eigenem Interesse auch auf Kosten fachlicher Bedarfe zu gestalten. Es fördert die Klärung, Rechtfertigung und ggf. Veränderung fachlicher Standards und Methoden und drängt auf eine systematischere Wahrnehmung der Interessen des Klientels. Das macht die erbrachte Hilfe verlässlicher und bietet den operativ Tätigen auch eine Entlastung durch Handlungsklarheit.*

Die Vorstellung, dass ein Management und damit verbundene Ökonomisierungen nur Schaden anrichten, wird hier nicht bestätigt. Es verhilft der Profession unter anderem zu

---

<sup>312</sup> „Diesen Faktoren der Arbeitsmotivation stehen Belastungen entgegen, die demotivierend wirken. Sie bestehen in den niedrigen Gehältern, die im Bereich sozialer Dienstleistungsarbeit üblich sind sowie in der geringen öffentlichen Wertschätzung sozialer Tätigkeiten überhaupt.“ Die Folgen von Motivationsverlust und zunehmenden Druck „bedroht die qualitätswichtige Arbeitsmotivation der Fachkräfte und – so lässt sich ableiten – er fördert die Gefahr von Burnout in dem Masse, wie Freiräume als Entlastungsorte aus der Arbeit verschwinden. Wenn es zunehmend weniger möglich sein wird, die individuellen Belastungen im Beruf mit Hilfe vorhandener Freiräume innerhalb des Arbeitsalltages zu kompensieren und damit individuelle Berufsmotivation zu reproduzieren, werden eine Zunahme von Burnoutsyndromen und Berufsausstieg zu erwarten sein, sowie eine Verringerung der Qualität „motivationslos“ und „gestresst“ erbrachter Leistungen“ (Nauerth 2003, 239-240). Auf der anderen Seite sind aber auch Motivationsäquivalente erkennbar, etwa dann, wenn durch eine Angleichung an normative Maßstäbe die gesellschaftliche Anerkennung steigt (vgl. Nauerth 2003, 240).

<sup>313</sup> Otto (2007, 20).



mehr Klarheit, Nachvollziehbarkeit ihrer Arbeit und zur vermehrten Wahrnehmung von Klienteninteressen, was ja grundsätzlich als deren Kernkompetenz gelten sollte. Möglichkeiten zur Willkür werden reduziert. Hier werden Schwachstellen der Sozialen Hilfe angedeutet, außerdem wird auf Möglichkeiten eines Managements verwiesen. Die Soziale Hilfe und das Management können sich gegenseitig befruchten. Beide können im Kontakt miteinander ihre Kompetenzen Hilfe und Koordination weiter professionalisieren. „Eine stärkere ökonomische Orientierung schließt (...) die Verfolgung ideeller Organisationsziele in Nonprofit-Organisationen nicht aus. Effizientes Management ist weder auf monetäre Gewinnziele noch auf privatgewerbliche Firmen beschränkt.“<sup>314</sup> Es kommt stets auf die jeweilige Form an.

Halten wir fest: Die Ergebnisse der Studien weisen insgesamt darauf hin, dass ein Bild, welches Hilfeorganisationen als passiv den Umweltanforderungen ausgesetzt zeichnet, zu verwerfen ist. Auch das Bild, dass sie von der Umwelt gesteuert werden können, ist nicht haltbar. Sie machen klar, wie Organisationen und deren Management Reformen in interne Strukturen verwandeln und wie diese dort wieder unterschiedlich beobachtet werden und die organisationsinterne Umwelt zu Distanzierungs- und Anpassungsleistungen zwingen. Sie machen klar, dass die permanenten Umweltanforderungen nach Effizienz und Ökonomisierung den Betriebsmodus dieser Organisationen und das Verhältnis zwischen dem Management, den operativ Tätigen und den Klienten grundsätzlich ändern werden.

*Die Untersuchungsergebnisse zeigen nun auf, dass man sich in den Leistung erbringenden Organisationen faktisch um die Formalisierung und Normierung von Arbeitsabläufen bemüht und um die Optimierung des Betriebs unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten.*

Die Unterscheidung Hilfe erbringen/Hilfe limitieren wird wie gehabt auf die Sozialtätigen und die Organisationen verteilt. Insofern man der Hilfekommunikation eine Autonomie zubilligen möchte, kann man davon sprechen, dass die kommunikativen Anschlüsse daran stark von den jeweiligen Organisationen bestimmt werden. Sie ermöglichen und blockieren Anschlüsse, was wieder auf die Hilfekommunikation zurückwirkt. Die Kriterien, wann, wie und in welchem Umfang Hilfe zu erbringen ist und wo limitiert wird, werden von beiden Seiten nach unterschiedlicher Maßgabe erstellt. Die interessante Frage ist die, zu wessen Gunsten sich diese Unterscheidung im langen Lauf verschiebt und welche Folgen das zeitigt, oder ob es gelingt, ein mehr oder weniger ausgewogenes Verhältnis zu stabilisieren. Ob

---

<sup>314</sup> Nährlich (1998, 211).

es insgesamt zur Herabsetzung sozialer Dienstleistungen durch die Reformen gekommen ist, zeigen die Studien von Matthias Nauerth nicht auf, aber sicher, dass Bewegung in diesen Bereich gekommen ist. Sie zeigen auf, dass verschiedene Beobachter mit eigenen Interessen sich der Möglichkeiten bedienen, welche Reformen mit sich bringen.

## 15. Zusammenfassung

Die heute im Unterschied zu früheren Zeiten lose Kopplung von Menschen und Gesellschaft kann, wie gesehen, in Zonen der kommunikativen Marginalisierung zu den damit verbundenen Einschränkungen der Lebensmöglichkeiten (Integrationsprozesse) führen, die vor dem Hintergrund des ideologischen Inklusionsversprechens (immer wieder Zugang für alle zum Leistungsbereich der Gesellschaft) als inakzeptabel gelten. Dieser Prozess ist als ein koproduktiver und nicht als ein einseitiger zu verstehen. Wer wie und mit welchen Folgen sozial markiert wird, hängt einerseits von den Eigenlogiken der Kommunikationsformen, andererseits von den individuellen Inklusionsbemühungen, Möglichkeiten und Adressenmerkmalen der Menschen ab. Wechselseitige Ermöglichungen und Limitationen und heterogene, nicht in Konsens zu bringende Beobachter mit ihren je eigenen Schemata, Anschlussmotivationen und Anschlussverstärkern<sup>315</sup> bestimmen dieses Feld.

Die Gesellschaft hat eine in ihren Wirkungen unsichere Interventionstechnik entwickelt, um die personalen Folgeprobleme ihrer funktionellen Logik zu bearbeiten. Bestimmte prekäre Lebenslagen, die sich an Problemsyndromen und defizitären Adressierungen festmachen lassen, werden durch Hilfekommunikation in bearbeitbare Fälle transformiert. In der Folge wird versucht, als positiv bewertete Karriereformen wieder wahrscheinlicher zu machen oder die möglichen Plätze, welche die Gesellschaft den davon betroffenen Menschen bis dato bereitgestellt hat, zumindest nicht noch zu verlieren. Entweder verbessern sich dadurch die Lebenslagen der Menschen, oder die personalen Folgewirkungen funktionaler Differenzierung werden damit wenigstens abgeschwächt, so zumindest die Hoffnungen der Hilfekommunikation. In beiden Fällen wird Schadensbegrenzung oder Schadensaufhebung betrieben.

Die Soziale Hilfe ist als ein Geschäft mit offenem Ausgang zu verstehen. Dass beabsichtigte soziale Transformationsprozesse, an denen Körper, Wahrnehmungen, Bewusstsein und Soziales auf komplexe Weise mitwirken, alles andere als programmierbar sind, scheint evident. Diesen Umstand teilt sie mit anderen Professionen. Das macht wirksame Hilfe zur Unwahrscheinlichkeit und bringt der Sozialen Hilfe immer wieder Vorwürfe der mangelnden Wirksamkeit ein. Ihren Organisationen wird zudem ein gemessen an Norm- und Effizienzkriterien funktionales Versagen als besonderes Merkmal zugeschrieben. Übersehen wird bei solchen Generalisierungen, die auch die rationale Funktion von Wirtschaftsorganisationen

---

<sup>315</sup> Macht, Geld, Liebe, Netzwerke etc.

überschätzten, dass gerade die Soziale Hilfe auf dem Gebiet der personalen Dienstleistungserbringung viele Erfahrungen hat und dass mit ihren Organisationen zusammen täglich brauchbare Lösungen produziert werden. Solche, die weder der Staat noch der Markt mit der notwendigen Kompetenz und Flexibilität zur Verfügung stellen können. Ein sozialer Mehrwert, eben Wohlfahrt, wird produziert.

Wohlfahrt ist grundsätzlich zu verstehen als „gesellschaftlicher Nutzen.“ Gesellschaftlicher Nutzen resultiert natürlich (...) aus individuellem Nutzen, so dass zur Wohlfahrtsmessung individuelle Nutzen aggregiert werden müssen. Diese Aggregation ist das eigentliche Problem der kardinalen Wohlfahrtsmessung.<sup>316</sup>

Lösungen können in diesem Bereich darin bestehen, dass Ereignisse – Gewalt, Krankheiten, Suizide - nicht eintreten, dass sie durch Beratung, Intervention, Information, Triage etc. verhindert wurden. Solche Nicht-Ereignisse lassen sich nicht auf Zahlen und Statistiken reduzieren.

Professionell erbrachte und wissenschaftlich informierte Hilfekommunikation kann nicht alleine agieren, und sie kann sich nicht auf die Flüchtigkeit der Interaktionen verlassen. Sie ist in ihrer Arbeit im doppelten Sinne auf Organisation verwiesen. Einmal bearbeitet sie die Probleme, die in anderen Organisationen anfallen, und andererseits braucht sie diese, um Nachhaltigkeit und Erwartbarkeit zu bewirken. Hilfeorganisationen lassen sich als eigensinnige Kommunikationssysteme verstehen, die Umweltzumutungen nach eigenen Logiken bearbeiten. Sie haben typische Merkmale: Sie binden sich nicht an eine funktionale Kommunikationsform, haben gelernt, „mehrsprachig“ zu agieren, sie können unterschiedliche Ansprüche nachvollziehen und sie so weit wie nötig in ihr Konzept integrieren und den Rest erfolgreich blockieren. Sie haben es in ihrer primären Umwelt mit eigensinnigen Interaktionssystemen, die voll von Ideologien und Moralthemen sind, und seit mittlerweile schon zwei Dekaden mit verstärktem Reform- und Erwartungsdruck von politischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Seite her zu tun. Sie sind aufgrund der internen und externen Orientierungsprobleme anfällig für Konfliktkommunikationen, die sich an Widersprüchen entzünden, meistens schnell wieder vergehen, unter Umständen aber eine sehr starke Sogwirkung entfalten können, die alle verfügbaren Ressourcen zu verschlingen droht.

Hilfeorganisationen wird die Funktion zugesprochen, Restprobleme der Gesellschaft zu bearbeiten, oder, insofern der Erfolg nicht immer gelingt, diese Bearbeitung erfolgreich zu simulieren. Sie können in einer politisch geschützten Nische operieren, die gerade

---

<sup>316</sup> Mühlenkamp (2005, 19 Fn. 31).

durch anhaltende Reformprozesse, die unterschiedliche Erwartungen mit sich bringen, bedroht zu werden scheint. Neuorientierungen und Wandlungsprozesse stehen an.

Die Studie von Matthias Nauerth hat aufgezeigt, dass (rechtliche) Reformen, wenn auch nicht gezielt steuernd, ihre Wirkungen zeitigen. Die Organisationen tendieren in der Folge dazu, ihre Formalisierungen an der Ökonomie auszurichten. Mit den damit verbundenen Folgen:

Jede Form der Nähe zum Forprofit-Sektor – sei es durch eigenständige kommerzielle Aktivitäten, Kooperationen, erzwungene oder nachahmende Strukturentsprechung – führt zur Übernahme zumindest von Teilen seiner sprachlichen Konventionen, ein Phänomen, das sich als „diskursiv alignment“ beschreiben lässt.<sup>317</sup>

Diese Hinwendung zur Ökonomie wird in den aufgezeigten Beispielen durch ein Management unterstützt, das seine Machtpotentiale geschickt einsetzt (der trojanische Trick), um die Veränderungen geräuschlos zu implementieren, d.h.: ohne den zu erwartenden Widerstand zu provozieren. Die typisch zu erwartenden Konflikte konnten hier, so suggeriert zumindest der erste Blick, vermieden werden. Es nutzt die rechtlichen Reformen, um auf deren Rücken weitreichende Umbauprozesse anzustoßen, die auf Rationalisierungs- und Effizienzeffekte hin ausgerichtet sind. In der Folge kommt es zu Polarisierungstendenzen zwischen den Professionellen und der Leitungsebene, deren Folgen aber nicht grundsätzlich positiv oder negativ gewertet werden konnten. In diesen Verschiebungsprozessen „von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen“<sup>318</sup> ist eine grundsätzliche Gefahr bei den laufenden und anstehenden organisatorischen Transformationsprozessen im Hilfebereich zu sehen. Die Professionen verlieren ihre autonomen Spielräume. Die Deutungsmacht hinsichtlich der grundsätzlichen Frage danach, was der Fall ist, verändert sich zunehmend zugunsten der Organisationen und deren Management. Letztere bestimmen dann mittels Machtpotential, was als Realität zu gelten hat. Die abweichenden und wissenschaftlich gestützten Realitäten der Professionellen werden in vorgegebene Kategorien gezwungen<sup>319</sup> und so für die organisatorischen Programme auf ein bearbeitbares Format gebracht.

Silvia Staub Bernasconi markiert solche aus Sicht der Sozialen Hilfe negativen Tendenzen und deren Folgen. Sie spricht von Zeichen eines Druckes, der in England und in den Vereinigten Staaten auf die Soziale Arbeit wirkt. Dieser speist sich aus neuen Managementpraktiken, die in Praxisbereichen der Sozialen Arbeit schon die

---

<sup>317</sup> Mautner (2007, 612).

<sup>318</sup> So der Buchtitel von Rauschenbach, Sachße, Olk (1995).

<sup>319</sup> Vgl. Klatetzki (2005, 279) .

Erosion der Profession oder deren Ersetzung eingeleitet haben.<sup>320</sup> Eine Dominanz des Managements kann somit negative Folgen für die Hilfekommunikation haben. „Zusammen mit dem Aufstieg des Managements gerät in der Wissensgesellschaft die Exklusivität jenes gesellschaftlichen Sonderwissens unter Druck, das mit den Professionen klassisch bezeichnet ist.“<sup>321</sup>

Ein Risiko liegt darin, dass die Handlungspotentiale der Hilfe durch Reformprozesse vermehrt formalisiert werden und die Organisationen sich mit Hilfe eines Managements, das sie stützt, vermehrt konditional programmieren, was wiederum Folgen für die Koproduktionsprozesse mit den Klienten zeitigen wird. Deren Lebenswelten können nicht mehr adäquat erfasst werden, und die Zwecksetzung – Hilfe leisten – wird vermehrt zur inhaltsleeren Phraseologie. Die Bedürftigen werden auf wenige Probleme hin zurechtgeschnitten, auf solche, welche die Organisation bearbeiten kann. Hilfe wird vermehrt technologisiert, was die Freiheitsspielräume der Diagnose und Behandlung auf Wirtschaftlichkeit trimmt. Das unterteilt die Verlierer der Gesellschaft nochmals in Gewinner und Verlierer unter den Bedürftigen. Die Personen mit zugeschriebenen Potentialen bekommen andere Aufmerksamkeiten als diejenigen, denen keine Änderungsmöglichkeiten ihrer Lebenslagen mehr zugeschrieben werden.

Damit ist ein wichtiges Spannungsfeld bezeichnet. Dies sollte immer wieder auf verschiedene Seiten hin betrachtet werden. Im Fallbeispiel von Matthias Nauerth sind im Unterschied zu Silvia Staub Bernasconis Beispielen positive Effekte für die Fachkräfte und die Organisationen zu verzeichnen. Solche, die in einem unübersichtlichen Feld Halt, Orientierung und Reputationsgewinne bieten. Das spricht wiederum für den möglichen Nutzen, den ein Management und damit einhergehende Ökonomisierungsprozesse haben können.

Wie so oft gilt auch hier: es kommt darauf an, wechselseitige Informationsmängel zu reduzieren und sich nicht auf schnell verfügbare, plausibel klingende und mit Medienkompetenz vorgetragene Argumenten zu verlassen. Der Zweifel sollte die Bezeichnungen begleiten. Generalisierungen mit nachfolgender Abwehr ökonomischen Gedanken sind daher genauso zu vermeiden wie die unreflektierte Übernahme von Managementversprechen oder das blinde Vertrauen in die Wirkungen der Sozialen Hilfe. Auch die Ökonomische Theorie sucht und empfiehlt Maßnahmen, welche im jeweiligen Kontext den größtmöglichen Nutzen stiften oder zumindest

---

<sup>320</sup> Vgl. Staub-Bernasconi (2006, 21-22).

<sup>321</sup> Tacke (2005, 174). Dabei wird hier oft nicht auf Basis von wissenschaftlicher Reflexion gearbeitet. Das Managementwissen, das derzeit angewandt wird, entstand häufiger in Beraterfirmen als in der Wissenschaft (vgl. Tacke 2005, 173).

Nutzensteigerungen herbeiführen.<sup>322</sup> Ein Management, und dieses nehmen wir nun genauer in den Blick, ist daher gut beraten, diese Theorie genau zu studieren. Dies, um Begründungen für seine Interventionen auch gegen die Hilfe durchzusetzen. Genauso muss es Hilfetheorien kennen, um diese gegen ökonomische Kalküle stemmen zu können. Es kommt darauf an, die jeweiligen Möglichkeiten und Grenzen der Einzelnen und des Zusammenspiels immer wieder genau zu klären. Die Ökonomie einseitig auf Kosten/Nutzen Kalküle im Medium der Zahlen zu reduzieren, hilft nicht weiter. Wer ökonomisches Gedankengut auf Gewinnmaximierung oder auf Kostenverhinderung reduziert, verkürzt diese Sicht. Es geht um Nutzen, und dieser muss nicht nur materiell, sondern kann auch immateriell sei. Sollte sich aber hinter der Diskussion um Ökonomisierung die (...) verbreitete Haltung „Ich verstehe zwar nichts davon, aber ich bin dagegen“ verbergen, wäre das auch alles andere als konstruktiv.“<sup>323</sup>

---

<sup>322</sup> Vgl. Mühlenkamp (2005, 44).

<sup>323</sup> Mühlenkamp (2005, 1-2). Holger Mühlekamp hat Publikationen ausgewertet und festgestellt, dass der Begriff der „Ökonomisierung“ tendenziell mit negativen Untertönen verwendet und dass zudem nicht auf der Höhe der Theorie argumentiert wird.

## C. Management in Hilfeorganisationen

*„Sicherlich ist das Management nicht das Allheilmittel zur effizienten und effektiven Gestaltung von Organisationen. Sicherlich ist jedoch ebenso wenig die Annahme gerechtfertigt, dass ein Management in Behörden, Schulen oder Theatern nur Schaden anrichten kann.“<sup>324</sup>*

Dieser Gedanke soll uns im Folgenden begleiten. Er soll eine einseitige Beobachtung des Themas verhindern. Das zu besprechende Management, so die Erkenntnis aus dem Vorangegangenen, kann als Risiko und als Chance für die Soziale Hilfe und die daran beteiligten Organisationen begriffen werden. Es kommt dabei darauf an, welche Formen es aktualisiert und wie differenziert und flexibel diese sind.

Ein Beispiel vorweg: Peter Sommerfeld und Dieter Haller haben sich Fragen nach dem Verhältnis zwischen professioneller Hilfe und Management gestellt.<sup>325</sup> Sie fragen, bildlich auf den Punkt gebracht, ob für die Soziale Hilfe der „Ritt auf dem Tiger“ (der Ökonomie) möglich ist, ohne von ihm verspeist zu werden. Auch sie sehen die Gefahren in Form eines strengen „Managerialismus“<sup>326</sup> und knapper werdender Ressourcen, wodurch das Handeln und die Lösungsoptionen der Hilfe eingeschränkt werden könnten. Ein so verstandenes Management, das sich zu sehr an Zahlungen binden würde, könnte die Problemlösungsmöglichkeiten der Hilfe erheblich erschweren. In der Studie wird aber auch die Frage nach den Chancen einer solchen Verschiebung gestellt. Die Ergebnisse weisen darauf hin, „dass das Eindringen der ökonomischen Rationalität in den Professionalismus nicht automatisch eine Professionalisierung der Sozialen Arbeit zur Folge hat, genauso umgekehrt dieses Eindringen nicht automatisch das Ende der Professionen bedingt.“<sup>327</sup> Der Feindbilddiskurs ebenso wie unreflektierte Heilserwartungen einer durch Managementlogiken umgestalteten Hilfe werden von den Autoren zurückgewiesen. Die Entwicklung der Sozialen Hilfe wird davon abhängen, inwieweit es gelingt, eine

---

<sup>324</sup> Baecker (2003a, 4).

<sup>325</sup> An dieser Stelle gehen wir nicht auf die Bedenken innerhalb der Sozialen Hilfe ein, die der Installation eines Managements ablehnend gegenüber stehen und jegliche Zumutung von dieser Seite her reflexartig abwehren. Wir gehen davon aus, dass diese „Reformprozesse“ nicht umkehrbar sind und halten es für sinnvoller, uns zu fragen, welche Möglichkeiten damit verbunden sind und wie ein solches Management ausgestattet sein muss, damit es mehr Nutzen als Schaden bringt. Damit wird das Problem bearbeitet und nicht mehr nur kritisiert. Dieses Vorgehen ist strategisch klug, denn eine „denkbare Methode, ein Problem loszuwerden, besteht nach Luhmann (...) darin, mit dem Problem zu arbeiten und nicht gegen es“ (Baecker 2004b, 97).

<sup>326</sup> Unter diesem Begriff verstehen die Autoren „eine an der ökonomischen Rationalität primär orientierte Form der Kontrolle der professionellen Leistungserbringung sozialer Dienstleistungen.“ (Sommerfeld, Haller 2003, 5).

<sup>327</sup> Sommerfeld/Haller (2003, 20).



Organisationskultur zu generieren, die ihr genügend Spielraum für professionelles Handeln lässt. Sie muss in einem Ausmaß in die Organisation integriert werden, das es ermöglicht, deren Autonomie gegenüber der relevanten Organisationsumwelt durchzusetzen. Von den Führungskräften wird ein professioneller Umgang mit Paradoxien gefordert, und von den Professionellen der Sozialen Hilfe wird erwartet, dass sie ihr Handeln in erkennbarer Weise an Gesellschaft und Organisation koppeln und in der Lage sind, professionelle Begründungen für ihr Handeln zu liefern und (damit) gesellschaftliche Legitimation zu erwerben.<sup>328</sup> Das Aufeinandertreffen beider Logiken, von Hilfe und Management, ist Risiko und Chance zugleich. Die Chancen liegen darin, dass das Management den Eigensinn der Hilfekommunikation gebührend berücksichtigt und damit einen Kooperationspartner für Problemlösungen an der Seite hat.<sup>329</sup>

Zwangsverheiratet und doch geschieden, so kann man das Verhältnis der Hilfe und ihrer Organisationsformen (inkl. Management) beschreiben. Sie sind aufeinander angewiesen und leben doch in unterschiedlichen Welten. Die Hilfe selbst, als Kommunikationsform verstanden, hat keine internen Stoppregeln. Sie sucht und findet permanent Fälle und erhöht dabei ihre Erreichbarkeit. Der Positivwert ist hier Hilfeebringung, und seit dieser unspezifische und daher vielfältig ausfüllbare Wert breit organisatorisch abgestützt und so unabhängiger von flüchtigen Interaktionen wird, werden durch diese Kommunikationsform der Tendenz nach immer mehr Personen in Klienten transformiert, denen zu helfen ist. An Gleichheitswerten orientiert, durch Menschenrechte und rechtliche Anspruchserwartungen flankiert, wissenschaftlich informiert und im Feuer der Praxis auf brauchbare Lösungen hin getrimmt, bearbeitet sie die Restprobleme der funktional differenzierten Gesellschaft. Sie arbeitet damit am uneinlösbaren Versprechen der Politik, die Vollinklusion der Menschen im Hinblick auf ihre gesellschaftliche Relevanz erreichen zu wollen.

Dass die Gesellschaft vermehrt Ressourcen für Hilfe aufwendet, ist in den letzten

---

<sup>328</sup> Vgl. Sommerfeld/Haller (2003, 21).

<sup>329</sup> Die Autoren nehmen auch die Hilfe in diesem Zusammenspiel nachhaltig in die Pflicht: „Aus unseren Beobachtungen kann man aber schließen, dass nicht die ökonomische Rationalität, der Managerialismus oder die Umstellung von Vertrauen auf Accountability, also auf Rechenschaftsbelegung, die Professionalität untergräbt, sondern dass aufgrund einer schlecht ausgebildeten Professionalität die mit diesen Veränderungen verbundenen Entwicklungsanreize und Anforderungen eventuell nicht genutzt werden können, und dass dadurch die ökonomische Rationalität dominant wird, mit weitreichenden Konsequenzen für die professionelle Autonomie. Die mangelhafte interne professionelle Identität kann dazu führen, dass die Fremdreferenz der ökonomischen Rationalität dominant wird und sich zu einer Begrenzung der Möglichkeiten der professionellen Rationalität entwickelt. Im Fallbeispiel ist es jedenfalls umgekehrt, und zwar weil die Manager Professionalität ihrer Mitarbeiter wollen und pflegen“ (Sommerfeld/Haller 2003, 23).

beiden Jahrzehnten vermehrt in den Fokus der Politik geraten. Es gibt Tendenzen, diese personalen Dienstleistungsproduktionen unter verschärfte Knappheitskalküle zu stellen und eine zunehmend verkürzte Ökonomisierung zu forcieren. Nebenfolgen – Individualisierung der Probleme beispielsweise – werden dabei entweder bewusst in Kauf genommen oder übersehen. Aber man kann sich in diesem Prozess getrost auf die verschiedenen kommunikativen Filter der Interaktionen und Organisationen verlassen, welche überhöhte Zumutungen verwässern und Eigensicherungen der Interessen betreiben.

Es geht in diesem Geschehen, das wir auf die Formel *Soziale Hilfe erbringen/Soziale Hilfe limitieren* reduzieren können, um unterschiedliche Erwartungen und Karriereinteressen, die von einem in Hilfeorganisationen agierenden Management zu koordinieren sind, damit personale Dienstleistungen unter Einbezug wirtschaftlicher Gesichtspunkte produziert werden können. Denn schließlich, so die hier vertretene Position, soll sich Hilfe sich nicht nur für die Gesellschaft rechnen, sondern sich auch für die in der Umwelt vorkommenden Menschen lohnen und die daran gekoppelten Organisationen legitimieren.

Um diese Anschlüsse sicherzustellen sind Hilfe und Nichthilfe so aufeinander zu beziehen, dass nicht nur Hilfe, sondern auch Nichthilfe eine legitime Option in diesen Organisationen darstellt. Ohne die andere Seite der Form in den Blick zu nehmen und beide Seiten aufeinander zu beziehen, wird es nicht gehen. Die Vorwürfe des Dilettantismus, der mangelnden Effizienz und der Hilfeerbringung um ihrer selbst willen gewinnen sonst weiter an Plausibilität. Der Schaden für die nachhaltige Reputation dieser Organisationen und der Hilfe wäre schwer zu reparieren. Es gilt herauszufinden, wann Stoppregeln der Hilfe, die nicht in Geldmangel oder Ratlosigkeit, sondern in der Menschenwürde begründet sein sollen, zu installieren sind und wann nicht.<sup>330</sup> Auf diese Weise können die besonderen gesellschaftlichen Funktionen und Problemlösungskompetenzen behalten und, so die Hoffnung, auch ökonomisch und politisch orientierte Anspruchsgruppen befriedigt werden.

Das ist alles andere als einfach, markiert aber die Herausforderung. Hilfeorganisationen, als kompetente Organisationen verstanden, müssen zu weit auseinanderdriftende Polarisierungen zwischen fachlichen Ansprüchen und Umweltzumutungen vermeiden. Sie müssen immer wieder mal zu beiden Seiten (und zu sich selbst) Nein sagen können.

---

<sup>330</sup> Vgl. Baecker (2005, 33). Er meint, dass das Einführen einer solchen Stoppregel „die Profession aus ihrer ungunstigen Oszillation zwischen Emphase (für das Helfen) und Frustration (angesichts der so genannten „Bürokratie“, die anstelle der Sozialarbeiter das notwendige Geschäft der Reflexion übernommen hat, aber auch angesichts der eigenen Hilflosigkeit) herausholen“ kann (Baecker 2005, 34).

Eine der größten Herausforderungen scheint für sie darin zu bestehen, sich einerseits zu optimieren, sich vermehrt an ökonomischen Maßstäben zu orientieren und im gleichen Atemzug die eigene Identität und die damit verbundenen Kernkompetenzen, die unter anderem in der Multifunktionalität bestehen, nicht zu verlieren. Sie sollen innovativ und stabil zugleich sein. Ein Paradoxon, das es zu bearbeiten gilt, obwohl es nie aufgelöst werden kann. Es soll eine hilfeökonomische Denkweise erlernt werden, bei der es darum geht, sich weder zu stark auf die eine, noch zu stark auf die andere Seite zu schlagen. Einmal ist es punktuell notwendig, die Politik zu besänftigen, weil deren aktuelles Problem auf der Tagesagenda – z.B. Jugendgewalt – vordringlich zu bearbeiten ist. Ein andermal gilt es, die Soziale Hilfe und ihre Bedenken gegen neue Kausalprogramme zu berücksichtigen, und dann geht es wieder darum, sich zu fragen, welche Wirkungen und Nebenwirkungen denn mit den Programmen erzielt werden. Eine Oszillation, die man intelligent betreiben muss.

Hilfeorganisationen müssen sich langfristig in einer Form bewähren, die bessere und kostengünstigere Leistungen erbringt als der Staat und gewinnorientierte Unternehmen, und sie müssen gemeinsam „bei der Produktion und Verteilung dieser Leistungen gesellschaftspolitischen Zielen zum Durchbruch verhelfen, die über ein eng definiertes Effizienzdenken hinausgehen.“<sup>331</sup> Zumindest sollten sie eine solche Form erfolgreich simulieren können. Dabei sind sie auf eine Soziale Hilfe angewiesen, die ihre Kernkompetenzen nachweist. Wenn sie dies nicht tut, kann sie ihren Autonomieanspruch in Bezug auf die Bearbeitung bestimmter sozialer Probleme nicht plausibel machen und wird zunehmend fremdbestimmt oder durch andere Problemlöser ersetzt.

Eine solche Organisationsentwicklung will intelligent geplant sein. Widersprüchlichkeiten und gleichzeitige Verschiedenheiten müssen produktiv in Beziehung zueinander gesetzt werden. Die in solchen Organisationen erlernte und bewährte Kompetenz zur Mehrsprachigkeit kann dabei sicher unterstützend wirken. Sie sollte vom Management übernommen werden und nicht zugunsten möglicher

---

<sup>331</sup> Bandelt/Mesyer/Sisma (2007, 640). Es kann auch darum gehen, die Kosten, die in diesem Bereich entstehen, zu legitimieren. Yves Rossier, Direktor des Bundesamtes für Sozialversicherungen, zog an der Tagung vom 11. März 2005, der offiziellen Schlussveranstaltung des Nationalen Forschungsprogramms 45, das Problemlösungen für drängende Fragen des Sozialstaates erarbeitet hat, Bilanz über die Funktionsfähigkeit des Sozialstaates. Unter anderem stellte er fest: "Die größte Herausforderung des heutigen Sozialstaates ist nicht der Kostenanstieg, den gab es auch in der Vergangenheit, sondern die Legitimation dieser Kosten". Das Argument gewinnt mit Albert Scherr noch weiter an Kontur: Denn unabhängig vom politischen Nutzen „ist die Soziale Arbeit als eine solche Praxis unverzichtbar, die ihren Adressaten unter der Benachteiligung, Ausgrenzung und Diskriminierung Zugang zu Chancen der Selbstbestimmung und Selbstachtung verschafft“ (Scherr, 2002).

kurzfristiger Reputationsgewinne aufgegeben werden. Das Management soll die verschiedenen Differenzen in den Blick nehmen und produktiv aufeinander beziehen können. Um dies zu leisten, muss es theoretisch und praktisch geschult sein und seine Interventionsmöglichkeiten angemessen abschätzen können. Es braucht ein Verständnis von Gesellschaft – Wirtschaft, Politik, Recht, Hilfe etc. – von der Organisation also, in die es eingebettet ist, und von seinen eigenen Eingriffsmöglichkeiten und Funktionen.

Das Management hat die Aufgabe, strukturelle Kopplungen auf eine Art und Weise zu fördern (oder zu blockieren), welche die Zwecke der Hilfeorganisation – brauchbare Hilfeleistungen unter Berücksichtigung des Ressourceneinsatzes zu produzieren – stützen. Ein solches Management kann mit Fredmund Malik als „Transformation von Ressourcen in Nutzen“<sup>332</sup> verstanden werden. Es soll die Ressourcen so koordinieren, dass etwas Brauchbares entwickelt werden kann. Etwas, das bei allen relevanten Beobachtern im Laufe der Zeit mehr auf Zustimmung denn auf Ablehnung stößt. Es muss, daran besteht kein Zweifel, multiperspektivisch angelegt sein.

Ein wichtiger Schritt dahin ist das gemeinsame Einführen des Negationswertes „Nichthilfe“ samt seiner Begründungen. Und auch Hilfen mit all den daran geknüpften Werten – Menschenwürde, Solidarität etc. - sind begründungspflichtig und immer wieder auf ihre Argumentationen, Qualitäten, auf Ressourcenaufwand, Nutzen und Wirksamkeiten hin zu betrachten. Dabei wird vom Management eine bestimmte Achtsamkeit verlangt: Das Band der produktiven Verknüpfung von Mitarbeitern, Klienten, Management und Hilfeorganisation ist ein zartes. Wird es zerstört, verschwinden die Möglichkeiten der Erbringung von intelligenten und legitimationsfähigen Humandienstleistungen.

Differenzerfahrungen verschiedenster Art, so unsere vorläufige Festlegung, sind die Bedingungen der Möglichkeit des Lernens (der Lernzurechnung). Eine spezielle Kunst, die ein Manager beherrschen/lernen sollte, besteht darin, gemeinsam in verschiedenen Interaktionen erarbeitete Differenzen den jeweils anderen Seiten auf geschickte Art zugänglich zu machen. Dabei geht es nicht um beliebige Differenzen, sondern um bestimmte, um solche, welche die Zwecke, Ziele und Zielkonflikte der Organisation und ihrer Umwelten berücksichtigen. Das ist alles andere als einfach, und dieses Management muss „sich immer mehr darauf einstellen, in einer härteren, stärker leistungsorientierten Umgebung zu agieren.“<sup>333</sup>

Im Folgenden nehmen wir allgemein die Anforderungen in den Blick, die an ein

---

<sup>332</sup> Malik (2005, 26).

<sup>333</sup> Bandelt/Meyer/Sisma (2007, 629).

Nonprofitmanagement gestellt werden. Dann wird der Blick auf Hilfeorganisationen gelenkt und nach der Brauchbarkeit des seit mittlerweile einer Dekade aufkommenden Begriffes „Sozialmanagement“ gefragt. Dieser wird, soviel hier voraus, zugunsten einer genauer bestimmbareren Managementform verworfen. Damit wird die oben entfaltete Organisationslogik angemessen berücksichtigt. Die Arbeit endet mit einer Schlussbetrachtung.

## 1. NPO und Management

Kommen wir noch einmal auf das Nonprofitmerkmal von Organisationen und auf das hier geforderte Management zurück. Der Begriff NPO ist in der Literatur trotz seiner Unschärfen gängig. Man kann aber an seiner Brauchbarkeit zweifeln. Mit dem Zusatz „Non-Profit“ will man sich vor allem von an Profit orientierten Organisationen abgrenzen. Die Abgrenzung verdeckt dabei einen wichtigen Punkt: Dass nämlich in diesen Organisationen fortwährend Profit anfällt, wird durch das „Non“ ausgeblendet. Der hier anfallende Profit liegt zwar nicht in der Erwirtschaftung finanzieller Gewinne, die an Eigentümer abgeliefert oder direkt in die Taschen der Manager fließen werden. Aber er liegt darin, dass:

- die Mitarbeiter ihr Auskommen haben und Karrieren verfolgen können.
- das Management seine eigenen Spielräume für sich ausweiten und ausnutzen kann.
- die Klienten, im Falle von Hilfeorganisationen, eine stabile Adresse für ihre Sorgen und Erwartungen haben.
- diese Organisationen sich in einer Gesellschaft bewähren und ausbreiten können.
- die Gesellschaft sich selbst damit einen Ort geschaffen hat, um ihre Restprobleme, die in anderen Organisationen und Funktionssystemen anfallen, abzugeben.

Beobachtet wird, dass das Management in NPOs ein Besonderes, von Normalvorstellungen abweichendes sein soll. Die Entwicklung eines modernen Führungsstils, der einseitig effizienzorientiert agiert, so Wolfgang Seibel, ist aufgrund des speziellen Organisationstyps der NPOs eher dysfunktional.<sup>334</sup> Er sieht den Grund

---

<sup>334</sup> Seibel (1994, 89). Auch Fredmund Malik, der ein General Management vertritt, hält die Auffassung, Betriebswirtschaft und Management seien synonym, für grundlegend falsch (vgl. 2005, 17).

dafür in der Entkoppelung von Leistungs- und Ressourcenzufuhr.<sup>335</sup> Sicher sind die Leistungen in solchen Organisationen schwer messbar und erfordern eine Multiperspektivität. Dabei müssen auch unsichtbare Leistungen, insbesondere die Verhinderung von Fällen, ins Kalkül gezogen werden. Eine einseitige Effizienzorientierung im Hinblick auf monetäre Werte ist hier tatsächlich negativ. Man kann die Frage stellen, ob ein solches Management nicht auch in am Gewinn orientierten Organisationen problematisch ist. Kann hier darauf verzichtet werden, die Motivationshaushalte der Mitarbeiter dauerhaft zu ignorieren? In Zeiten, in denen die mangelnden „high potentials“ dauerhaft an das Unternehmen gebunden werden sollen?<sup>336</sup> Es ist die Frage zu stellen, welche Art Gewinne (soziale, monetäre) im Vordergrund stehen sollten.

Die typischen Anspruchsgruppen von Hilfeorganisationen – Kostenträger, Interessensverbände, regulierende Behörden, Öffentlichkeit, interne Gruppen wie Mitarbeiter und Klienten – können nicht ohne Verluste der anderen Art einseitig auf finanzielle Effizienz getrimmt werden. Eine solche Verfahrensweise würde alleine schon mit Widerstand der wie auch immer „ideologiegetränkten Vetoposition“<sup>337</sup> der Sozialarbeiter rechnen müssen. Das heißt aber im Umkehrschluss nicht, dass hier keine Formalismen einziehen dürfen, um Klarheit in die Strukturen und Abläufe zu bringen. Sie müssen nur besonders, d.h. situativ passend, angelegt sein. Die Zeiten, in denen von der Hilfe noch die These vertreten wurde, dass „Effizienz und Kontrolle einerseits und die praktische Mitmenschlichkeit sozialer Dienstleistungen andererseits nicht miteinander vereinbar seien“<sup>338</sup>, gehören weitgehend der Vergangenheit an. Der Bezug zu Formalien bringenden Wissensbeständen ist heute neben dem fachlichen Hilfebezug erwünscht, und „betriebswirtschaftliche, verwaltungswissenschaftliche, juristische und sozialpädagogische bzw. sozialarbeiterische Kenntnisse bilden geradezu eine nicht mehr hintergehbare Ausgangsqualifikation“<sup>339</sup> für Manager in diesen Organisationen. Der Bezug zu diesen Wissensbeständen verhilft zu wichtigen und notwendigen Arbeitsteilungen und damit zum sensiblen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen.

<sup>335</sup> Vgl. Seibel (1992, 16).

<sup>336</sup> Empirische Forschungsergebnisse am Beispiel einer Bank, welche ja als besonders wirtschaftsnah gelten kann, belegen, dass es den dortigen Führungskräften auch wichtig ist, wie die „prosozialen“ Beziehungen zum Team gestaltet sind. Diese Beziehungen haben einen wichtigen Einfluss auf das Arbeitsklima, auf die Stimmung im Team und wirken sich aus auf die Motivation und auf die Produktivität. Auch aus Sicht der Mitarbeiter ist nicht nur die Beziehung zum Team, sondern auch die Beziehung zur Leitung ein zentraler Faktor. Führungskräfte geraten damit stets in das Dilemma, die prosoziale Beziehungsorientierung mit Leistungszielen zu vereinbaren zu müssen (vgl. Manchen Spörri 2000, 229).

<sup>337</sup> Vgl. Seibel (1992, 14).

<sup>338</sup> Seibel (1992, 14).

<sup>339</sup> Hermesen (2000, 115).

Heute gilt:

Man kann nicht-gewinnorientierte Organisationen ruinieren, indem man sie dem Gewinnkriterium unterwirft. Man kann sie aber auch ruinieren, indem man ihnen die formale Organisation vorenthält, die es ihnen erlaubt, Autoritätschancen zu entwickeln und Arbeitsteilungsmuster zu finden.<sup>340</sup>

Die Abwesenheit finanzieller (Ertrags-) Ziele haben in NPOs ihre Schattenseiten in Bezug auf das dortige Management. Manager in NPOs, so ein Vorwurf, unterstützen sich wechselseitig mit Tauschgeschäften, die nach dem Prinzip, „Förderst du meine Einrichtung, fördere ich deine Einrichtung“ funktionieren, und fokussieren zentral ihre jeweilige Karriere und politischen Netzwerke.<sup>341</sup> Sie sind dabei tendenziell mehr am Wachstum des organisatorischen Outputs als an Effizienz interessiert. Mit steigendem Leistungsumfang der Organisation werden die Mitarbeiterzahl und die Macht sowie das Prestige derselben wachsen. Es wird beobachtet, dass

alle beteiligten Entscheidungsträger beim Austausch sozialer Dienstleistungen über einen nicht unerheblichen diskretionären Spielraum verfügen, der aus einer unterschiedlichen Verteilung von Informationen resultiert. Den (...) beteiligten Individuen werden damit Möglichkeiten eingeräumt, persönliche Zielsetzungen zu verfolgen und durchzusetzen. Bei nahezu allen Entscheidungsträgern kann unterstellt werden, dass ihre persönlichen Zielsetzungen mit einer Ausweitung (...) positiv korreliert sind. Dieses Ergebnis liefert eine Begründung dafür, warum soziale Sicherungssysteme die Tendenz aufweisen, eher zu expandieren als zu schrumpfen.<sup>342</sup>

Hier wird auf die Persönlichkeit des Managers durch- und auf Organisationen hochgerechnet. Wir würden zudem der jeweiligen Organisation im Unterschied zu verschiedenen persönlichen Managerintentionen, die sicher auch auf Ebene der Kommunikation Einfluss haben, Wachstumstendenzen zusprechen. Das unterscheidet NPOs nicht von anderen Organisationstypen.

Das Management sei umso professioneller, je größer der Außendruck ist.<sup>343</sup> Dem stimmen wir zu. Der Außendruck spielt eine Rolle für die Möglichkeiten der Organisationen. Je mehr Druck, desto professioneller müssten sie ihre Kopplungen einstellen, und desto sensibler muss das Management mit den Ressourcen umgehen. Damit verändern sich seine Möglichkeiten der, schmeichelhaft gesagt: personalen Entfaltung. Ein Zuviel an Druck kann aber auch (Management-) Möglichkeiten, die Bezüge angemessen zu vernetzen, auf fatale Weise limitieren.

---

<sup>340</sup> Baecker (1999, 264).

<sup>341</sup> Vgl. Seibel (1992, 17).

<sup>342</sup> Larisch (1999, 118).

<sup>343</sup> Vgl. Horak/Heimerl (2007, 167).



Als Gründe für einen feststellbaren Entwicklungsbedarf im Management werden angeführt:

- „Komplexe Problemstellungen (...), die mit herkömmlichen Managementmethoden und Instrumenten kaum zu bewältigen sind.
- Fehlender Wettbewerb in einigen Bereichen schafft Freiraum für das Management und erklärt eine Einstellung, die nicht „businesslike“ ist (...).
- Mangelnde Gestaltungsmöglichkeit für das Management durch nicht klar definierte oder fehlende Kompetenzen.
- Ziele der NPOs sind schwer bestimmbar, die Leistungen des Managements sind somit auch schwer beurteilbar.“<sup>344</sup>

Anzumerken ist:

- 1.) Der Managementbegriff wird hier auf Methoden reduziert, die negiert werden, wiewohl der Bereich keine eigenen entwickelt hat.
- 2.) Eine „businesslike“ Orientierung ist gar nicht erwünscht. Die Mehrsprachigkeit dieser Organisationen spricht gegen eine einseitige Orientierung.
- 3.) Die mangelnden Gestaltungsmöglichkeiten rühren, so unsere Vermutung, die wir später am Beispiel des Sozialmanagements wieder aufnehmen werden, daher, dass alle Anspruchsgruppen das Management auf ihre Seite ziehen wollen, wobei es, insofern es nicht kompetent, d.h. nicht abgrenzungsfähig ist, seine für eine Funktionserfüllung erforderliche Wirkungskraft verliert.
- 4.) Die unterschiedlichen Ziele sind sehr wohl bestimmbar, und die Leistungen eines jeden Managements sind, unabhängig von der Organisationsform, schwer beurteilbar, weil ihm die Verantwortung für gemeinsam erarbeitete Erfolge oder Misserfolge ex post oft alleine zugerechnet werden.

---

<sup>344</sup>

Ein Vorwurf: Diese Organisationen können oft nicht explizieren, wohin die Gelder fließen (vgl. Hermsen 2000, 105).

Wenn alle ihre Profite in eigener Art und Weise machen, ist der Begriff Non-Profit-Organisationen irreführend. Die Beteiligten sind Projektmacher genug, um hier ihre Chancen für sich selbst zu nutzen. Von hier aus betrachtet hat der Begriff der Non-Profit-Organisation keinen besonderen Trennwert. Gerade dann nicht, wenn ein Management, und das wollen wir weiter unten tun, als eine kommunikative Form beschrieben wird. Dass dieses Management die besonderen Muster und Eigensinnigkeiten seiner jeweiligen organisatorischen Umwelten berücksichtigt, ist Voraussetzung für erfolgreiches Wirken. Dass die Organisationen sich dabei mehr oder weniger von einander unterscheiden, muss jeweils antizipiert werden.

## **2. Sozialmanagement: Zur Brauchbarkeit eines Mischbegriffes**

Das Thema Sozialmanagement ist in aller Munde: Kaum eine Fachhochschule Sozialer Arbeit, die keine entsprechende Ausbildung anbietet. Die Frage, der nun nachgegangen wird, ist die, welches Management in Hilfeorganisationen den gestellten Anforderungen gerecht wird. Reicht dabei ein allgemeiner Managementbegriff aus oder braucht es ein besonderes Sozialmanagement, eines, das die Soziale Hilfe mit dem Management verknüpft?

Die Zeiten, in denen Zukunftsversprechen ausreichten, um Nachfragen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in der Umwelt zu befriedigen, scheinen im Sozialbereich vorbei zu sein. „Das führt zu komplexen Anforderungen an den Managementprozess.“<sup>345</sup> Darauf, dass das Thema Management in Hilfeorganisationen seit einiger Zeit im Fokus unterschiedlicher Debatten steht, wurde schon vor mehr als einer Dekade hingewiesen. Die Anforderungen an ein solches Management sind sehr vielfältig, und Gotthart Schwarz weist darauf hin, dass sie denen der Führungskräfte<sup>346</sup>

---

<sup>345</sup> Bode (2004, 257). Fredmund Malik meint gar, dass der Staat sich aus dem sozialen Bereich zurückzieht, weil die Organisationsformen und ihr Management sich in diesem Bereich als untauglich erweisen (vgl. 2005 45). Armin Wöhrle sieht eine Gefahr und gleichzeitig eine Herausforderung des Sozialmanagements darin, dass angesichts der Sparlogik die Gefahr besteht, dass „die aktuellen Herausforderungen den Finanzierungsaspekt derart dominieren lassen, dass der fachliche Aspekt in den Hintergrund gerät“ (2005 193).

<sup>346</sup> Das Anforderungsprofil an ein Sozialmanagement wurde von der Deutschen Gesellschaft für Sozialarbeit e.V. (vgl. in Schwarz 2001, 88-89) wie folgt formuliert:  
Assessment-Fähigkeiten in der Einschätzung (Analyse und Interpretation) von Verhalten von Personen. Solche Fähigkeiten werden durch Ausbildung und durch Praxiserfahrungen im direkten Dienst erworben. Gebraucht werden Fähigkeiten zur Allokation von Ressourcen. Diese können materieller, sozialer, somatischer und psychischer bzw. mentaler und ideeller Art sein. Ihre professionelle Nutzung besteht vor allem darin, sie in einem aktuellem Lebens- und Handlungszusammenhang aufeinander zu beziehen oder sie institutionell zur Wirkung zu bringen.

in Wirtschaftsorganisationen in nichts nachstehen und dass daher mit der Bescheidenheit in diesem Feld Schluss gemacht werden sollte.<sup>347</sup> Es geht um schwierige Aufgaben in einem komplexen Feld. Es geht nicht um ein Management zweiter Klasse. Hilfeorganisationen sind nicht einfacher zu managen als andere Organisationstypen. Das dort installierte Management hat es in seinem Aufgabengebiet mit polykontexturalen Verhältnissen zu tun, die jeweils ihrer Eigenlogik folgen. Die Politik muss im Zuge der Ausdifferenzierung von Gesellschaft und Entwicklungstendenzen ihre Ressourcenverteilung neu überdenken, die Soziale Hilfe muss ihren Fällen Karrierechancen verschaffen, und die Organisationen müssen die Programme den eigenen System/Umweltbeobachtungen folgend variieren und ihren Entscheidungsmodus für zukünftige Optionsmöglichkeiten sicherstellen. Das Angebot an Managementausbildungen in diesem Bereich ist enorm. Die kaum mehr zu überblickende boomartige Ausweitung von Studienangeboten im Bereich des Sozialmanagements ist noch nicht abgeschlossen. „Zum Wintersemester 2006/2007 werden an deutschsprachigen Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz insgesamt 96 Studiengänge angeboten, die einen genuinen Bezug zum Thema

---

Gefordert sind Fähigkeiten zu systemorientiertem Denken und Handeln. Damit ist die gleichzeitige Berücksichtigung vieler Komponenten gemeint, die einander beeinflussen und einen Zusammenhang bilden, der seinerseits in Abhängigkeit von der Umwelt und ihren Kontexten gesehen werden muss. Systemisches Denken sucht in Prozessen strategisch voranzukommen, einzelne Vorhaben und Maßnahmen flexibel auf die Ziele hin abzustimmen und Problemlösungen trotz allfälligen Mangels an Information, Mitteln und Kräften zu erreichen.

Notwendig scheinen Planungsfähigkeiten. Dazu gehören die Analyse und Synthese von Datenmaterial, modellhafte Darstellung (u.a. in Szenarien) möglicher Abläufe und die Entwicklung von Strategien zur Zielerreichung, die Disposition über verfügbare Mittel, die Nutzung technischer Möglichkeiten (insbesondere von Computer und Internet).

Hinreichende Kompetenz in juristischen Fragen ist unabdingbar, da die Gesetzmäßigkeiten des Handelns in sozialen Diensten und Einrichtungen zu beachten und in Leitungsfunktionen mit der Anwendung vieler Vorschriften und spezieller Regelungen sowie mit höheren Anforderungen an die Rechtsförmigkeit des Vorgehens verbunden ist.

Kreative Fähigkeiten sind gefragt in der Gestaltung eines Sozialraumes, der Mitarbeitern einerseits klare Strukturen vorgibt, andererseits Entfaltungsmöglichkeiten bietet und im Austausch untereinander Anregungen und Rekreation erlaubt. Leitende Mitarbeiter regulieren den Raum der Zusammenarbeit durch Wertorientierung, Zielentwürfe, Denkanstöße, Verteilung der Verantwortung sowie durch Kultivierung des Umgangs und des betrieblichen Rahmens.

Notwendig ist die Fähigkeit und Bereitschaft zur Innovation, die der Perspektive sozialer Unternehmen oder eines Dienstes, der Organisationsentwicklung und der Personalentwicklung zugute kommt. Die gemeinsame Fähigkeit und Bereitschaft setzt vielseitiges Interessiertsein und Aufgeschlossenheit voraus und erfordert ein ganzheitliches Verständnis von komplexen Sachverhalten, dazu Einsatz- und Entscheidungsfreude.

Nur über eine ethische Kompetenz können Norm- und Gütemaßstäbe vertreten werden (Werthaltung). Sie schließt ein Bewusstsein erstrebenswerter Zustände (von Wohlfahrt) innerhalb und außerhalb des Handlungsraumes der Sozialarbeit ein, außerdem das Bemühen, andere Menschen an diesem Bewusstsein und Bestreben zu beteiligen.

Konzeptionelle und operative Kompetenz müssen sich gegenseitig durchdringen. Damit ist die Fähigkeit angefordert, die Entwicklung leitender Vorstellungen, Orientierungsmuster etc. auf das praktische Vorgehen abzustimmen und es wiederum strategisch nach leitenden Absichten auszurichten.

<sup>347</sup>

Vgl. Schwarz (2001, 89).

Sozialmanagement/Sozialwirtschaft aufweisen.<sup>348</sup> Zwei Drittel davon werden an Fachhochschulen angeboten, der Rest an Universitäten und zunehmend auch an privaten Hochschulen oder in Kooperationsverbänden.<sup>349</sup> Egal wie unterschiedlich diese Studiengänge aufgebaut sind und welche Inhalte sie – zwischen Solidarität und Wissen<sup>350</sup> – mehr oder weniger stark gewichten: Die dabei durchgängige Annahme einer Praxisrelevanz der vermittelten Themen, die das Verhältnis von Sozialer Hilfe, Management, Organisationen und Gesellschaft mehr oder weniger intensiv berücksichtigen, entbehrt jeder empirischen Grundlage. Sie sind spekulativ angelegt und importieren z.B. Erkenntnisse aus der Betriebswirtschaftslehre ohne entsprechende Anpassungen an Hilfeorganisationen.<sup>351</sup> Hier ist ein Forschungsdefizit auszumachen.<sup>352</sup> Aufgrund dieses Defizits ist wenig über die Angemessenheit und die Praxisrelevanz der Managementausbildungen bekannt.<sup>353</sup>

<sup>348</sup> Boeßenecker/Markert (2007, 33).

<sup>349</sup> Vgl. Boeßenecker/Markert (2007, 33-34).

<sup>350</sup> Vgl. Hermesen (2000, 70). Thomas Hermesen geht davon aus, dass sich in diesen Organisationen das Steuerungsmedium Solidarität mehr oder weniger erledigt hat und auf Wissen gesetzt wird. Wir werden im Kapitel zu den Steuerungsmedien darauf zurückkommen.

<sup>351</sup> Vgl. Larisch (1999, 2).

<sup>352</sup> „Der Grund hierfür besteht darin, dass Studien, die tatsächliche sozialmanageriale Tätigkeitsprofile mit curricularen Festlegungen systematisch und umfassend relationieren, bislang nicht vorliegen.“ Boeßenecker/Markert (2007, 26).

<sup>353</sup> Schaut man sich die Ausbildungsangebote im Bereich Management und Soziale Hilfe an, dann stößt man auf ein heterogenes Angebot. Wir stellen zwei unterschiedliche Angebote vor, um die Breite der Möglichkeiten aufzuzeigen.

1.) Professional MBA Sozialmanagement & ISMOS Universitätslehrgang, Wirtschaftsuniversität Wien, [http://www.executiveacademy.at/file-storage/pmbsa-ismos/Folder\\_ISMOS.pdf](http://www.executiveacademy.at/file-storage/pmbsa-ismos/Folder_ISMOS.pdf). (Zugriff 08.2007).

Zielsetzung: „Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, die künftigen Entscheidungsträger der Anbieter sozialer Dienstleistungen systematisch zu trainieren, die alltäglichen Zielkonflikte zwischen Ökonomie und Sozialem zu lösen. Die Teilnehmer erhalten nicht nur die entsprechende Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, sondern werden auch für kritische Entwicklungen im Sozialbereich sensibilisiert. Die Aus- und Weiterbildung qualifiziert für die Bewältigung neuer Aufgaben und Herausforderungen. Neueste Managementmethoden sind auch die Basis für innovative Lösungen und Wettbewerbsfähigkeit sozialer Organisationen und helfen damit, soziale Standards nachhaltig sicherzustellen. Wir überwinden die Grenzen zwischen Regionen, Fachbereichen und Wissenschaftsdisziplinen. Wir glauben an soziale Ziele, unsere Absolventen setzen sie erfolgreich um. Die Reife einer Gesellschaft zeigt sich im Umgang mit ihren schwächsten Mitgliedern. Wer diese zentrale gesellschaftliche Aufgabe managt, soll über die bestmögliche Ausbildung verfügen.“ Zielgruppe: Aktive und potentielle Führungskräfte im Sozialbereich. Zentrale Inhalte: Der Studiengang ist in drei Bereiche – Wissenschaft und Praxis, Wirtschaft und Soziales – gegliedert. Jeder Bereich wird gesondert von einem Professor, einer Professorin geleitet. Auch die Dozenten sind in den einschlägigen Fachkreisen namhaft. Die Studienthemen sind grob wie folgt unterteilt: Management: Theorie und Techniken, Ökonomie und Management, Soziale Arbeit und Soziale Probleme, Management, Soziale Dimension, Rechtliche Grundlagen, Interdisziplinäres Projektlernen.

2.) Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen M.A. Universität Kaiserslautern, [www.zfuw.de](http://www.zfuw.de). (Zugriff 08.2007). Dieser Studiengang wurde auch vom Autor der vorliegenden Arbeit absolviert. Zielsetzung: „Ziel des postgradualen Master-Fernstudiengangs „Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen“ ist die Vermittlung des erforderlichen Wissens und der notwendigen Kompetenzen zur Führung und Leitung von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen. Sie erhalten eine systematische und fundierte Vorbereitung auf die in Gesundheits- und Sozialeinrichtungen gestellten Managementaufgaben. Das Management von

Die Intensität, mit der sich das Sozialmanagement verbreitete, verwies offensichtlich auf die Defizite im Hinblick auf die Führung solcher Organisationen.<sup>354</sup> Mit ihm wird versucht, den Effektivitäts- und Effizienzdefiziten zu begegnen.<sup>355</sup> Gefordert wird ein Management<sup>356</sup>, das der Komplexität und den Spezifika dieser Organisationen gerecht wird. Dieses nun wissenschaftlich informierte Management ist notwendig geworden, so ein Argument,

weil es einer Instanz bedurfte, die gesellschaftlich für die Rechenschaft herangezogen werden konnte. Diese Rechenschaftsbelegung bezieht sich jetzt nicht mehr nur auf den Nachweis einer sachgerechten und sparsamen Verausgabung der Mittel (...) sondern auch auf den Nachweis der Qualität der Dienstleistung und auf ihre Effektivität, also auf erzielte Wirkungen.<sup>357</sup>

Der Einzug von mehr Management wurde anfangs skeptisch als externe Zumutung<sup>358</sup>

---

Gesundheits- und Sozialeinrichtungen ist mit komplexen Aufgabenstellungen konfrontiert, die ganz unterschiedlichen Zielen gerecht werden müssen. Zum Teil gegensätzliche Interessen der beteiligten Gruppen (Gesellschaft, Kostenträger, Kooperationspartner, Nutzer, Angehörige) erfordern eine bestmögliche Verknüpfung. Im Zentrum muss dabei die Effektivität der angebotenen Leistungen stehen, also der spürbare Nutzen für den Leistungsempfänger, aus dem sich letztendlich die Existenzberechtigung der Einrichtung ableitet.“ Zielgruppe: Das Fernstudium wendet sich insbesondere an Fach- und Führungskräfte von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen sowie an Personen, die eine leitende Position in diesem Bereich anstreben. Des Weiteren richtet sich der Studiengang an all diejenigen, die in diesem Bereich tätig sind und die zukünftigen Herausforderungen an das Management im Gesundheits- und Sozialwesen aktiv bewältigen und ihr Wissen und ihre berufliche Kompetenz erweitern möchten. Zentrale Inhalte: Relevante Rahmenbedingungen, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, Managementverständnisse, Marketing und Informationsmanagement, Organisation, Personal, Entwicklung und Veränderungen, Qualitätsmanagement, Innovation und Evaluation.

Überlegungen: Im ersten Studiengang sind alle für den Bereich relevanten Wissensbereiche ausgewogener vertreten als im Zweiten. Die Lehre ist darauf ausgerichtet, soziale Ziele zu managen und die dabei entstehenden Spannungsfelder zu reflektieren und zu bearbeiten. Das ist in seiner Ausrichtung wohl ein im Moment einzigartiges Angebot im deutschsprachigen Raum. Besonders wenn man noch berücksichtigt, dass an dieser Universität ein eigenes und profiliertes Institut für interdisziplinäre Nonprofit-Forschung angeschlossen ist und die Forscher und Forscherinnen teilweise in dem Studiengang unterrichten. Der zweite Studiengang ist eher einseitig am Managementwissen und dort speziell am Krankenhausmanagement ausgerichtet. Er beansprucht aber dennoch, Fachkräfte für das Management im Sozialbereich auszubilden. Für den Zugang zu beiden Studiengängen sind keine sozialarbeiterischen Abschlüsse notwendig. Die möglichen Konstellationen der Abgänger sind entsprechend vielfältig. Es kommen Fachkräfte auf den Markt, die eine soziale Grundausbildung haben und zudem in einem Master kognitiv trainiert wurden, der die sozialen Fragen gemeinsam mit ökonomischen beleuchtet. Andere Anwarter haben unter Umständen keine sozialarbeiterische Grundausbildung und sind, insofern sie im Master nicht oder nur marginal mit diesem Wissen in Kontakt kommen, einseitig auf Managementfragen ausgerichtet. Oder sie haben eine Grundausbildung und erlernen in einer Zusatzausbildung das Handwerk des Managements. Die Forderungen, dass im Management ein angemessener Wissenstand bezüglich Management und Sozialer Hilfe vertreten sein sollte, scheinen sich nach Sichtung der Ausbildungsinhalte in diesem Bereich nur teilweise zu erfüllen.

<sup>354</sup> Merchel (1995, 297). Der Begriff Sozialmanagement erweist sich nach Grunwald (2001, 51) als schillernder Terminus, der mit unterschiedlicher Reichweite und Zielsetzung genutzt wird.

<sup>355</sup> Vgl. Larisch (1999, 2).

<sup>356</sup> Vgl. Grunwald (2001, 23).

<sup>357</sup> Wöhrle (2005, 192).

<sup>358</sup> Mit einer oberflächlichen Anwendung von Managementmethoden, so die Sorge, könne der Reformbedarf dieser Organisationen nicht angemessen erfasst werden. Problematisch würde es,

von der Sozialen Hilfe wahrgenommen, aber aufgrund der markierten Organisations- und damit verbundenen Managementdefizite<sup>359</sup> immer mehr zur Herausforderung.<sup>360</sup> Mittlerweile sind die Forderungen nach professionellem Management in diesem Bereich zur Unabweisbarkeit geworden. Ein Blick in die Stellenanzeigen für Leitungspositionen in Hilfeorganisationen genügt um das zu sehen. Meist werden eine entsprechende Ausbildung nach dem Studium und zusätzliche Erfahrungen in einer solchen Position verlangt.

Der Boom der angebotenen Sozialmanagementkonzepte wird dahingehend beobachtet, dass er Ausdruck eines neuen Selbstverständnisses innerhalb der Sozialen Hilfe darstellt.<sup>361</sup> Eines, das sich reflexartig aus ökonomischen und politischen Veränderungen heraus entwickelt hat.<sup>362</sup> Interne organisatorische<sup>363</sup> und externe Faktoren spielen bei dieser Reform eine Rolle.

Nach einem theoretisch fundierten Sozialmanagement sucht man in der Literatur vergeblich. Der Managementbegriff im Bereich der Sozialen Hilfe entbehrt differenzierter Beschreibungen und ist meist auf unterschiedliche Kompetenzen ausgerichtet, die Personen zugeschrieben werden. Und insofern Beschreibungen außerhalb dieser personellen Bezüge stattfinden, ist deren Bild heterogen, genauso wie die daran gekoppelten Bilder von Organisationen oder Sozialer Hilfe. „Reichweite, Voraussetzungen, Ausgangspunkte, Abstraktionsgrad, verwendete Organisations- und Personalführungsmodelle, zugrunde liegende Normen und Grundeinstellungen sowie Menschen und Organisationsbilder divergieren in starkem Masse.“<sup>364</sup> Das Sozialmanagement, wie sehr es sich auch vermehrt ökonomischen Fragestellungen zu widmen scheint,<sup>365</sup> gibt sich weitgehend diffus.<sup>366</sup>

Der Begriff „Sozialmanagement“ erscheint als eine Chiffre, mit der ein bestimmter Komplex von Fragen und eine Denkrichtung zur Bearbeitung dieser Fragen angedeutet werden, ohne dass bereits ein Bestand an konzeptionellen Mustern die Suche nach

---

wenn Problemlösungsgrenzen des Managements nicht reflektiert würden. Mit dessen Methoden lassen sich nur bedingt Probleme der Positionsverschiebung von Hilfeorganisationen innerhalb gesellschaftlicher Modernisierungsprozesse bearbeiten (Merchel (1995, 300). Dass hier eine verkürzte Sichtweise des Managements problematisiert wird, ist ersichtlich.

<sup>359</sup> Vgl. Grunwald (2001, 23).

<sup>360</sup> Vgl. Otto (2002, 1).

<sup>361</sup> Vgl. Bader (1999, 16).

<sup>362</sup> Vgl. ebd. (1999, 19).

<sup>363</sup> Die von Cornelia Bader untersuchten Einrichtungen entschieden sich durch Managementkonzepte zur: „a.) Verbesserung der Organisationsstrukturen, b.) Verbesserung der Führung, bzw. des Führungsstils, c.) Verbesserung der Qualität der Dienstleistungen, d.) Organisationsentwicklung.“ (1999, 75).

<sup>364</sup> Grunwald (2001, 51).

<sup>365</sup> Vgl. Merchel (2006, 29).

<sup>366</sup> Vgl. Merchel (2006, 24).

managementbezogenen Lösungsformen prägt.<sup>367</sup>

Nach nahezu zwei Jahrzehnten Debatte scheint dies ein theoretisch betrachtet mageres Ergebnis. Es kommt immer noch als eine eklektische Beschreibung<sup>368</sup> daher, als ein

Mosaik aus Erkenntnissen der Organisations- und Verwaltungssoziologie, der Betriebs- und Finanzwirtschaft, kombiniert mit gruppendynamischen und kommunikationstheoretischen und zusätzlich mit soziaphilosophischen und politikwissenschaftlichen Versatzstücken.<sup>369</sup>

Das Sozialmanagement stellt einen Begriff dar, der mehr Fragen als Antworten aufwirft. Unter ihn lassen sich alle möglichen bewussten und sozialen Anforderungen, Erwartungen und Hoffnungen subsumieren.<sup>370</sup> „Klar ist nur, dass sich Sozialmanagement auf Organisationsentwicklung bezieht, man weiß nur nicht so recht, auf welche Segmente.“<sup>371</sup> Einzelne Vorschläge zur Funktionsbestimmung des Begriffes beziehen sich auf organisatorischen Wandel und Lernen,<sup>372</sup> wobei hier nicht klar wird, wie die Organisationen im Unterschied zu den Mitarbeitern lernen können. Das Thema „lernende Organisation“ füllt mittlerweile ganze Bibliotheken, und so verwundert es nicht, dass ein Sozialmanagement sich als personeller und organisatorischer Lern- und Verwandlungshelfer verstehen möchte. Vergessen wird dabei, dass auch ein Nichtlernen eine erhebliche Kompetenz darstellen kann. Gerade dann, wenn es darum geht, Brauchbares vor Veränderungszumutungen zu schützen. Man kann die Diskussion um

---

<sup>367</sup> Merchel (2006, 25).

<sup>368</sup> Cornelia Bader befragte verschiedenste Mitarbeiter sozialer Einrichtungen zum Begriff Sozialmanagement. Folgende Nennungen fielen auf: „Sozialmanagement als Versuch, fachliche Praxis herzustellen, als ein Ansatz, ganzheitliche Lösungen für die Probleme der Praxis zu finden, vernetztes Denken zu praktizieren, als Versuch eines zielorientierten professionellen Handelns, als Organisation von Strukturen menschlicher Beziehungen im Sinne einer Professionalisierung von Leitung und Führung, als Versuch der Effizienzerhöhung, als Qualitätssicherung, als Budgetierung, als Controlling, als Mittel der Erhaltung der Organisation unter veränderten Rahmenbedingungen, insbesondere unter finanziellen Zwängen.“ (1999, 69).

<sup>369</sup> Otto (2002, 2).

<sup>370</sup> Joachim Merchel (2006, 25-26) bemerkt, dass diese Unklarheit des Begriffes sich nicht von der Managementforschung im wirtschaftlichen Bereich unterscheidet. „Nimmt man die Lehrbücher und weitere Veröffentlichungen zum Management im gewerblichen Bereich zur Hand, so wird man auch hier feststellen, dass die praxisorientierte Managementforschung zum einen ebenfalls bisweilen begriffliche Klarheit vermissen lässt und dass sie zum anderen auf Forschungsergebnisse und Wissensbestände der Soziologie (hauptsächlich Organisationssoziologie), der Psychologie (u.a. zu Fragen des Personalmanagements, der Gestaltung von Gruppenprozessen etc.) sowie der betriebswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Unternehmensführung (u.a. Controlling, Wettbewerbsstrategien, Marktanalysen etc.) zurückgreift und diese unter praktischen Managementaspekten verarbeitet“. Er meint, dass das Sozialmanagement sich nicht verstecken muss, wenn es wie andere Managementkonzeptionen eklektisch Theoriestränge auf sein Praxisfeld bezieht (vgl. 2006, 26). Ob eine solche Entschuldigung und Abgrenzung für begriffliche Schwammigkeiten akzeptabel ist, sei hier dahingestellt.

<sup>371</sup> Hermen (2000, 93).

<sup>372</sup> Grunwald (2001).

das Lernen von Organisationen als Indiz dafür lesen, dass niemand so recht weiß, wie das funktionieren soll. Das ist eine offene Stelle, und daher kann jeder ein paar Vorschläge dazu machen und auf Anschluss hoffen. Man kann das Gerede um das Lernen von Organisationen mit Stephan Kühl auch als ein funktionales Regenmacherphänomen begreifen. Die Regenmacher lenken die Blicke der von Dürre geplagten Dorfbewohner auf die Frage, ob die Götter ihnen wohl gesinnt sind oder nicht. In Organisationen lenken die Lernversprechungen die Blicke auf die Frage, wie es weitergehen kann.

Wie bei den Regenmachern gibt es auch bei den neuen Managementkonzepten einen versteckten, nicht sofort sichtbaren Nutzen. Der versteckte Nutzen der aktuell gehandelten Leitbilder besteht darin, in einer Situation hoher Verunsicherung den Mitarbeitern Orientierung zu geben. Genauso wie es zweifelhaft ist, dass die Regenmacher wirklich Regen machen, ist es fragwürdig, ob die Prinzipien des „guten“ Organisationswandels zum Erfolg der geplanten Maßnahmen führen. Aber sie halten in Momenten radikaler Umbrüche das Gemeinwesen in Betrieben, Verwaltungen, Verbänden oder afrikanischen Dörfern zusammen.<sup>373</sup>

Dasselbe gilt für das Schlagwort Wandel. Die Begleitung und Förderung des organisatorischen Wandels sei aufgrund der Komplexitätssteigerung in diesem Bereich eine originäre Aufgabe des Managements in Nonprofit Organisationen<sup>374</sup>, so ein Argument. Dieses Argument lässt sich jedem Management in jeder Organisation zurechnen und kann somit kaum als originäres Merkmal taugen. Abgesehen davon, dass es nicht nur um Wandel, sondern immer auch um Stabilität gehen muss. Durch permanenten Wandel würden alle Beobachter – die Mitarbeiter wie die Organisation – die Orientierung verlieren. Stabilität ist nötig, um Erwartbarkeiten ausbilden zu können. Das Management und die Fachlichkeit der Sozialen Hilfe, so eine Forderung, sollen trotz der Spannungen und Konfliktpotentiale nicht als Gegensätze begriffen werden, sondern das Management „muss als eine Strukturierungsform verstanden werden, die dazu beiträgt, fachliches Handeln unter den gegebenen Rahmenbedingungen zu optimieren.“<sup>375</sup> Der Bezug des Managements hat sich diesem Argument folgend an der Fachlichkeit der Sozialen Hilfe auszurichten. Diese Forderung kommt wie ein Priorisierungsverdikt daher. Unterstellt wird, dass ein allgemein angelegtes Management wirtschaftliches Denken unreflektiert in die Hilfeorganisationen adaptiert und dabei die Fachlichkeit der Hilfe außer Acht lässt oder zumindest wirtschaftlichen Aspekten unterordnet. Das ist eine verkürzte Sichtweise. Wenn man davon ausgeht,

---

<sup>373</sup> Kühl (2000, 14).

<sup>374</sup> Grunwald (2001, 209).

<sup>375</sup> Vgl. Merchel (2006, 14).



dass Hilfeorganisationen mehrsprachig sind, ist diese Forderung als eine Einverleibung des Managements durch die Soziale Hilfe zu verstehen. Dies zu Ungunsten anderer Anspruchsgruppen inkl. der Organisation.

Sozialmanagementleistungen, so eine andere Einschätzung, werden nicht nur von der Führungsspitze, sondern von allen Akteuren im System erbracht<sup>376</sup>. Das Sozialmanagement kann als Systemeigenschaft verstanden werden, die alle Handlungen umfasst, die bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen mitwirken.<sup>377</sup> Abgesehen von dem anders als in diesem Text gefassten Systembegriff, der hier mitläuft und Akteure als Teil des Systems versteht, fällt auf, dass Management in dieser Fassung zu einem inhaltsleeren Begriff wird. Das Managementhandeln wird allen Personen und allen daraus resultierenden Veränderungen zugeschrieben. Eine solche Fassung lässt kaum noch Unterschiede zu und verwischt Differenzen, die wichtige Informationen erzeugen könnten.

Andere Beschreibungen verbinden mit dem Begriff Sozialmanagement Konzepte und Methoden, also meist Rezepte für die Praxis<sup>378</sup>, die zweifellos produktiv wirken können, wenn sie auf ihre Brauchbarkeit in der jeweiligen Organisation hin geprüft, erst dann

---

<sup>376</sup> Sandra Nüß und Herbert Schubert haben Führungskräfte im Sozialbereich nach ihren Einschätzungen bezüglich der Bedeutung von Facetten des Sozialmanagements befragt. Die Ergebnisse der Studie weisen darauf hin, dass in Leitungsfunktionen Sozialmanagementkompetenzen vorhanden sein müssen. Diese werden bei Einstellungsverfahren immer wichtiger. Aber auch vom Fachpersonal werden zumindest Grundkenntnisse im Bereich des Sozialmanagements erwartet. Als besonders bedeutsame Kompetenzen haben sich in der Berufsfeldanalyse herausgeschält: „Sozialwirtschaftliche Logik und betriebswirtschaftliche Instrumente, Öffentlichkeitsarbeit und Sozialmarketing, EDV/Sozialinformatik, Qualitätsmanagement, systematische Entwicklung der Dienstleistungen, Angebote, Einrichtungen im Sinne der Organisationsentwicklung, Personalmanagement und Teamleitung, breite Rechtskenntnisse und Managementmethoden (Moderation, Verhandlung, Zielformulierung, Projektsteuerung etc).“ (Nüß /Schubert 2001, 35). Die aufgeführten Kompetenzen werden, das ist ein wesentlicher Punkt, nicht nur von den Leitungspersonen, sondern zunehmend von allen Fachkräften verlangt. Die Kompetenzmerkmale werden damit zunehmend als relevante Eintrittskarten für den Zugang zur organisatorischen Mitgliedschaft in Hilfeorganisationen gesehen. Die Autoren den folgenden Statement als symptomatisch für einen solchen Wandel hervor: „Die klassische Sozialarbeit hat sich überholt, es geht heute mehr um Organisation, Management, Struktur, Bedarfsdeckung und Analysen sowie Projektmanagement. Zumindest ist das in unserer Einrichtung so.“ Nüß /Schubert (2001, 20).

<sup>377</sup> Vgl. Grunwald (2001, 215).

<sup>378</sup> Z.B. Gehrman/Müller (1999). Schwarz (2001) empfiehlt Lean-Management. Dabei verweist er nicht auf Probleme, die dadurch entstehen können. Komplexität wird durch solche Konzepte nicht reduziert, sondern eher auf die Mitarbeiter verschoben. „Verschlankte Unternehmen konnten deswegen als rationale und optimale Unternehmensform dargestellt werden, weil alle problematischen Aspekte dieser Strategie ausgeblendet wurden. Dass mit dem Abbau organisatorischer Fettpolster auch das Potenzial für Innovationen verloren gegangen ist, wurde lange Zeit nicht wahrgenommen.“ (Kühl 2000, 38). Gerade Hilfeorganisationen brauchen ja einen gewissen Speck, denn sie erfüllen oft standby-Funktionen. Sie müssen die Versorgung mit Beratungsangeboten etc. sicherstellen und können dabei selten abschätzen, wann sie vermehrt oder wann sie weniger gebraucht werden. „Je straffer die Zeitplanung und je knapper bemessen die Fristen, desto störepfindlicher ist das System.“ (Luhmann 2000, 175).

installiert und immer wieder evaluiert werden.<sup>379</sup> Gefordert wird, dass die Problemlösungsgrenzen des Managements reflektiert werden<sup>380</sup> sollten. Erwartet wird, dass es mit der Sozialen Hilfe und den relevanten Umwelten der Organisation<sup>381</sup> angemessen zu verknüpfen ist,<sup>382</sup> um gegenseitigen Nutzen zu stiften.

Der Begriff „Sozialmanagement“, so unsere Leseart, stellt den Versuch dar, das Management auf die Seite der Sozialen Hilfe zu ziehen und damit zu vereinnahmen. Man kann darin den Versuch sehen, die Begriffe „Sozial“ und „Management“ zugunsten der Sozialen Hilfe zu harmonisieren.

Insofern Hilfeorganisationen zur Sicherung ihres Überlebens die Kompetenz zur Mehrsprachigkeit ausgebildet haben, ist ein Management, das die Hilfe einseitig bevorzugt, kontraproduktiv. Auch das Management solcher Organisationen muss zwischen verschiedenen heterogenen Anspruchsgruppen gleichwertig jonglieren und kann sich nicht an eine Referenz binden.

Das Argument, dass am Begriff „Sozialmanagement“ festgehalten werden soll, weil er mittlerweile als eingeführt gelten kann und sozialarbeiterische Handlungsfelder einbezieht oder sich vom Begriff „Pflegermanagement“ absetzt,<sup>383</sup> ist nicht überzeugend, zumal er bei der Stellenbesetzung in der Praxis (Leitungsbereich) keine Rolle spielt.<sup>384</sup>

Warum soll ein Begriff trotz seiner Abgrenzungs- und Bestimmungsprobleme seine Existenz behalten, nur weil er innerhalb der Diskussion in der Sozialen Hilfe bekannt ist? Und warum soll er mit ähnlichen Hybriden wie dem Pflegermanagement oder dem Schulmanagement oder dem Gesundheitsmanagement, deren Problem auch das der Unschärfe ist, und nicht mit einem generalisierbaren, wissenschaftlich informierten

---

<sup>379</sup> Die Besonderheiten von NPOs haben, so die Erkenntnis von Stefan Nährlich (1998, 208), „keinen Einfluss auf den Einsatz betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente wie Controlling und Rechnungswesen. Die Einführung dieser Instrumente hat sich als gut geeignet erwiesen, Leistungsdefizite zu erkennen und abzubauen.“ Sie können gar motivierende Wirkung haben und Klarheiten verschaffen.

<sup>380</sup> Merchel (1995, 300).

<sup>381</sup> Es soll auch politische und soziokulturelle Rationalitäten berücksichtigen (vgl. Grunwald 2001, 56).

<sup>382</sup> Auf die Gefahr einer mit Macht ausgestatteten, sozialtechnisch orientierten Form des Managements wird aufmerksam gemacht. Man fordert, dass in solchen Leitungsaufgaben sowohl das Managementwissen als auch das entsprechende Hilfewissen vorhanden sein sollten. „Der Einzug der Betriebswirte in die Leitungsebenen sozialer Einrichtungen wäre weder eine organisatorisch angemessene Antwort auf die den Wohlfahrtsverbänden und ihren Einrichtungen vorgeworfenen Phänomene von Ineffizienz und Missmanagement noch würden dadurch die sozialpolitische Glaubwürdigkeit und die Akzeptanz der Verbände verbessert werden.“ Merchel (1995, 312-313).

<sup>383</sup> Vgl. Merchel (2006, 32).

<sup>384</sup> In den Stellenbeschreibungen zur Besetzung von Leitungspositionen im Sozialbereich spielt er jedenfalls keine Rolle. Zumindest dann nicht, wenn man den Schweizer (Kader-) Stellenmarkt – Neue Zürcher Zeitung und Tagesanzeiger – über eine längere Zeit im Blick hat. Hier werden neben den jeweiligen Fachkompetenzen in Sozialer Arbeit oder Sozialpädagogik fast immer auch Führungsausbildungen und Erfahrungen nachgefragt. Diese werden aber nicht weiter spezifiziert.

Managementbegriff verglichen werden?

Die Formel Sozialmanagement suggeriert Einheit, wo Differenzen auszumachen und zu stabilisieren sind. Soziale Hilfe als Kommunikationsform ist von der kommunikativen Form des Managements zu trennen,<sup>385</sup> womit deren wechselseitige Koproduktion nicht bestritten wird. Hilfekommunikation kämpft um ihre Autonomie und sollte nicht unreflektiert mit Managementbegriffen, die eine ganz andere Form, Funktion und Wirkung zeitigen, verschmolzen werden. Ein solch zunehmender Sprachgebrauch verwischt Grenzen, die es zu stabilisieren gilt. Hier sind zwei unterschiedliche kommunikative Sinnwelten auszumachen, die zu keiner Zeit verschmelzen.<sup>386</sup> Auch für das Sozialmanagement scheint Folgendes zu gelten:

Parasiten sind sie alle! Auch wenn alle vorgeben, die Welt zu verbessern, die Arbeit zu erleichtern, den Wohlstand oder die Gerechtigkeit zu steigern, auch wenn alle behaupten, Organisationen rationaler, und wenn nicht dies, dann vielleicht menschlicher oder einfach verständlicher zu machen. Alle finden sich mit ihren Versprechungen ein, um von der Quelle mitzutrinken, die in Arbeitsorganisationen sprudelt. Wo es was zu holen gibt, sind die Parasiten nicht weit.<sup>387</sup>

So gesehen ist das Sozialmanagement ein Parasit, der sich in Hilfeorganisationen dauerhaft stabilisieren möchte. Es nährt sich am Versuch der Sozialen Hilfe, ihre Autonomie und ihre Handlungsvollzüge nicht durch ein Management tangieren zu lassen und letzteres auf die eigene Seite zu ziehen. Eine problematische Folge besteht dabei darin, dass es in Rollenkonflikte zwischen Hilfesemantiken und organisatorischen Formalisierungstendenzen verstrickt wird und dann die gängigen Strukturen der Sozialen Hilfe nicht scharf in den Blick nimmt. Er nährt sich daran, die Soziale Hilfe als primären Referenzrahmen in diesen Organisationen plausibel zu machen, wiewohl diese mehrsprachig sein müssen, um ihren eigenen Operationsmodus sicherstellen zu können. Sie können diesem Angebot der Priorisierung von Hilfehandeln genauso wenig zentrale Beachtung schenken wie den politischen oder wirtschaftlichen Ansprüchen, ohne dabei

---

<sup>385</sup> Dass auf Ebenen der Führungspersonen beide Wissensbestände zur Verfügung stehen sollen, wird damit nicht bestritten.

<sup>386</sup> Armin Wöhrle hebt hervor, dass „der fachliche Bezug für das Management in der personalen Verkörperung unverzichtbar ist“ (2005, 192). Genauso wie es unverzichtbar ist, dass ein Management neben dem fachlichen Bezug auch einen eigenen Theoriebezug haben sollte. Er meint weiter, dass es innerhalb der Organisation Aufteilungen auf Personen in wirtschaftlicher und sozialarbeiterischer Hinsicht geben kann, analog einem Krankenhaus, in dem der Chefarzt neben der Verwaltungsleitung die Verantwortung für die fachlichen Fragen übernimmt. Er weist aber ausdrücklich darauf hin, dass im obersten Management der fachliche Bezug vorhanden sein muss, da ansonsten die Anforderungen nicht erfüllt seien, um die Qualität in Fragen der Erbringung sozialer Dienstleistungen zu gewährleisten. Auf der Ebene von Führungspersonen mag das zutreffen. Nimmt man Soziale Hilfe und Management als Kommunikationsformen in den Blick, sind sie zu trennen. Wichtige Unterschiede würden sonst verdunkelt. Das gilt dann auch für alle anderen Mischbegriffe wie Gesundheitsmanagement, Bildungsmanagement etc.

<sup>387</sup> Bardmann (1994, 336)

ihren eigenen Modus, der sie von anderen Organisationstypen unterscheidet, in Frage zu stellen. Sicher wäre es sinnvoller für die Soziale Hilfe, an der eigenen Reputation und an den kommunikativen Alleinstellungsmerkmalen zu arbeiten und sich durch Wissensdominanzen und überzeugende Argumentationen in der Praxis und in der Wissenschaft gegen andere Kommunikationsformen durchzusetzen zu versuchen, anstatt Allianzen der undurchsichtigen Art einzugehen.

Halten wir fest: Wir verwerfen das Sozialmanagement aufgrund seiner Schwächen und sprechen in der Folge einfach von einem Management. Gemeint ist stets ein Management, das in Hilfeorganisationen wirkt und besondere Formen annehmen muss, um seine eigene Existenz und die der Organisation sicherzustellen. Diese Form kann nach der Befreiung aus der Klammer der Sozialen Hilfe nun angemessener herausgearbeitet werden.

### 3. Management: Allgemeine Abgrenzungen

Das Management ist allgegenwärtig, wie bestimmt oder unbestimmt es auch daherkommt. Die Liste der Namen, denen die Vokabel Management angehängt wird, ist unüberblickbar.<sup>388</sup> Sprache und Handlung, Wunschdenken und Wirklichkeit, Theorie und Praxis scheinen auseinander zu fallen. Wissensarbeiter und Berater machen mit der Vermittlung dessen, was Management sein könnte, ein einträgliches Geschäft. Wir wollen nun das Management nach ersten einschränkenden Überlegungen bezüglich der Art und Weise, wie es beobachtet wird, als eine abgrenzbare Kommunikationsform beschreiben. Als eine Kommunikation, die bestimmte Funktionen innerhalb von Organisationen übernimmt. Dies, um den Begriff schärfer zu stellen und um die Unterschiede zur Kommunikation von Hilfe herauszustellen.

Fast alles in der Gesellschaft, in sachlicher, sozialer oder zeitlicher Hinsicht, kann unter dem Aspekt des Managements betrachtet werden. Alles scheint steuerbar, und Unmengen an Rezepten werden angeboten, um Steuerung kalkulierbarer zu machen. Dabei wird viel Komplexität ausgeblendet, etwa dann, wenn man die Mitarbeiter als Gruppen ansieht, die untereinander ihr Wissen zugunsten der Organisation austauschen. Übersehen wird, dass der Gruppenbegriff Interaktionen und daran gekoppelte Menschen auf eine nicht fixierbare Adresse reduziert und der Austausch von Wissen alles andere als wahrscheinlich ist. Mit dem Begriff Management sind Zuschreibungen in Bezug auf Rationalitäts- und Kontrollhoffnungen in komplexen organisatorischen Verhältnissen verbunden. Es nährt sich an dem Versprechen, „den Laden“ zielgerichtet zu steuern. Helmut Willke<sup>389</sup> definiert das Management als eine systematische und disziplinierte Art und Weise, die relevanten Ressourcen einer Organisation so zu steuern, dass deren Ziele optimal erreicht werden. Um welche Ziele es dabei im Einzelnen geht und wie die Organisation immer wieder davon abweicht, wird wohl nur durch empirische Erhebungen sichtbar gemacht werden können. Der Begriff der Steuerung trägt nicht selten unerfüllbare Machbarkeitsvorstellungen mit sich. Das sieht man spätestens dann, wenn man seine Interventionsmöglichkeiten vor dem Hintergrund von Evolution in den Blick nimmt. Der inflationäre Gebrauch des Wortes Management verweist auf seine positive Wertschätzung in der Gesellschaft. Meistens wird dabei die Organisation, in der es eine Rolle spielt, nur wenig oder überhaupt nicht reflektiert. Dabei macht ein

---

<sup>388</sup> So kann man sogar folgende Aussagen machen: „Die dominierenden Managementvorstellungen der vergangenen rund fünfzehn Jahre halte ich für falsch, irreführend und gefährlich.“ (Malik 2005, 12).

<sup>389</sup> Vgl. (2004, 25).

Blick in die Organisationssoziologie klar, dass das Management gleichzeitig über- und unterschätzt wird.

Überschätzt, wenn man wie Fredmund Malik meint, es sei „die wichtigste Funktion in der Gesellschaft“<sup>390</sup>, und letztere könne ohne das Management nicht funktionieren. Und auch unterschätzt, wenn man glaubt, es könne seine Umwelten, Menschen, Anspruchsgruppen, die Organisation selbst etc. gezielt steuern und dabei nicht beachten, dass es gerade die Organisation ist, die die „Schnappschüsse“<sup>391</sup> des Managements in Entscheidungen überführt und ihm wieder zurechnet. Kontrolle und Steuerung sind letztendlich mehr bei den Organisationen als beim Management zu verorten.<sup>392</sup>

Organisationen arbeiten am eigenen Reproduktionsmechanismus und koordinieren ihre Bezugssysteme, auch das Management, dabei nach Bedarf. Sie nutzen die Umwelt als ausbeutbare Quelle für Informationen. Hilfeorganisationen lösen dabei keine sozialen Probleme, sondern ihre eigenen. Auch die Ziele und Werte sind nicht fix vorgegeben, sondern werden immer wieder neu gesucht bzw. variiert. Das Management- und die Kommunikation von Hilfe werden in diesen Entscheidungsprozessen nach Maßgabe eigener organisatorischer Selektionsmuster beachtet oder ignoriert. Organisationen sind keine Trivialmaschinen, die sich durch starke Führungspersönlichkeiten in die gewünschten Richtungen lenken lassen. Input und Output folgen keiner berechenbaren Relation. Sie produzieren ihre Informationen und ihr Wissen eigenlogisch. Es ist unklar, worauf sie reagieren und warum sie verschiedenste, scheinbar brauchbare Sinnangebote ignorieren. So kann man plausibel sagen: „Nicht-gewinnorientierte Organisationen werden ihre Managementprobleme nur lösen, wenn sie ein (...) Wissen um die Differenz ihrer Organisation und ihrer Bezugssysteme ausbilden. Dazu gehört die Differenz von Management und Selbstorganisation.“<sup>393</sup>

Für das Management scheint es daher sinnvoll zu sein, wenn es seine Position präzise bestimmen kann. Weiter wird das Management in seiner Machbarkeit überschätzt, wenn

---

<sup>390</sup> Vgl. Malik (2005, 12).

<sup>391</sup> „Wenn sie (die Manager H.U.) diese Schnappschüsse fälschlich für die wichtigen Realitäten in Organisationen ansehen, wächst die Wahrscheinlichkeit, dass sie an den falschen Dingen herumbasteln, naturwüchsig vorhandene Kontrollen zerstören und die Organisation gründlich in den Schlamassel ziehen.“ (Weick 1985, 65).

<sup>392</sup> Das fängt schon bei der Besetzung der Stelle an. Hilfeorganisationen sind oft gegenüber externen Stakeholdern auf besondere Weise verpflichtet. „Personen mit einem für die zentralen Stakeholder „passenden“ Karrierehabitus werden erhöhte Chancen haben, in Schlüsselpositionen zu gelangen. Das ist gar nicht notwendigerweise mit einer direkten Einflussnahme seitens der Stakeholder verbunden. Wenn etwa NPOs gegenüber wichtigen Geldgebern demonstrieren wollen, dass sie in der Lage sind, mit übergebenen Finanzmitteln sachgerecht und professionell umzugehen, dann werden sie gleichsam „von sich aus“ Personen mit entsprechenden Qualifikationen, etwa im Bereiche des Rechnungswesens oder des Controlling, für Schlüsselpositionen nominieren und nicht auf Personen abstellen, die „ausschließlich“ den Werten der NPO verhaftet sind.“ Mayrhofer (2001, 159).

<sup>393</sup> Baecker (1999, 261).

man bedenkt, dass es Interaktionen sind, welche Entscheidungen bestätigen, verformen oder durchtauchen, bis sie wieder vergessen oder ersetzt wurden. Das Management ist an diesen Interaktionen beteiligt und erhält hier eine spezifische Rolle zugesprochen. Wie seine Beiträge aufgenommen werden, bestimmen aber die Interaktionen in geselligen und ernsten Formen.

Unterschätzt wird es, wenn man wie beim Begriff „Sozialmanagement“ beispielsweise meint, dass ein Management auf alle Mitarbeiter verteilt werden kann. Damit versucht man, seine mit Macht ausgestattete Position innerhalb der Organisation und ihrer Hierarchie zu relativieren. Unterschätzt in seinem Wirken wird es, wenn man bedenkt, dass es sich in einer Praxis trotz aller Unkenrufe bewährt. Zurecht fragt Dirk Baecker: „Wie viel Klugheit steckt selbst in einem schlechten Management? Woran hat sich ein schlechter Manager, ein schlechtes Management, offensichtlich mit Erfolg bereits angepasst?“<sup>394</sup> Er macht den wichtigen Hinweis, dass „das Reden über das Management auf die Höhe seiner eigenen Praxis zu bringen ist“ und dass die Beschreibungen dieser Praxis nur selten gewachsen sind.<sup>395</sup>

Halten wir fest: Eine differenztheoretische Analyse von Management muss nicht mehr seine subjektiven Intentionen oder kommunikativen Beiträge in den Mittelpunkt aller Analysen stellen, sondern die Art und Weise, wie die Interaktionen und die jeweilige Organisation mit diesen umgeht. Es gilt, die lokalen Theorien, die jeweilige „Grammatik“<sup>396</sup> im Umgang mit dem Management zu beleuchten. Es gibt dabei keinen Kausalzusammenhang zwischen den Zielen des Managers, den Themen der Interaktionen oder den Zielen der Organisation. Anpassungen im Hinblick auf verschiedene Ereignisse erfolgen erst im Nachhinein. Insbesondere in der Literatur zum Sozialmanagement wird die Eingriffsfähigkeit des Managements überschätzt. Solch einfache Vorstellungen sind zurückzuweisen. Die Eigenwerte des Managements lassen sich besser markieren, wenn man Interaktionen, Organisationen und Gesellschaft trennt und es darin jeweils mit seinen Strukturbeiträgen verortet. Dass diesen oftmals durchaus mittels Macht Nachdruck verliehen wird, bleibt unbestritten. Das Managementwissen, das derzeit angewandt und gelehrt wird, ist meistens eklektisch angelegt. Es entstand häufiger in Beraterfirmen als in der Wissenschaft.<sup>397</sup> Die Begriffe vieler Managementkonzepte sind dabei verführerisch.<sup>398</sup> Wer kann schon gegen Lernen und

---

<sup>394</sup> Baecker (2007, 3).

<sup>395</sup> Baecker (2007, 3).

<sup>396</sup> So Ewald Johannes Brunner (2005, 6) in Bezug auf pädagogische Organisationsberatung.

<sup>397</sup> Vgl. Tacke (2005, 173).

<sup>398</sup> Im Studiengang Management von Sozial- und Gesundheitseinrichtungen, den der Autor dieses Textes absolviert hat, werden die angebotenen Konzepte so gut wie gar nicht kritisch reflektiert.

Gruppenentwicklungen optieren oder es ablehnen, sich im Kern den Kunden zu widmen? „Dass Managementkonzepte semantisch an „nette Begriffe“ (Luhmann) anschließen und diese im Modus der Gemeinsamkeitsunterstellung als Werte kommunizieren, ist weder ungewöhnlich noch überraschend.“<sup>399</sup> Werte laufen via Unterstellungen in der Kommunikation mit, und wenn sie nicht geteilt werden, dann wird die Gegenseite begründungspflichtig. Organisationen fallen aber besonders durch ihre Abwehrhaltungen in Bezug auf Fremdeinwirkungen auf. In den meisten Fällen haben diese Konzepte meist nur einen rhetorischen Erfolg.<sup>400</sup>

#### **4. Management: keine personale Eigenschaft**

Management verstehen wir nicht als personale Eigenschaft oder Set von Methoden, sondern als bestimmbare Form der Kommunikation. Es kann als Sozialtechnologie aufgefasst werden. Von einer Sozialtechnologie kann man sprechen, wenn sich eine Handlungsweise wiederholen lässt, Personen zugerechnet werden kann, ohne dass diese die der Technologie inhärenten Sinnimplikationen nachvollziehen müssen.<sup>401</sup> Wir haben es mit brauchbaren Vereinfachungen zu tun. „Dieser Verzicht auf Nachvollzug und Prüfung aller zugrunde liegenden Sinnimplikationen macht gerade die handlungspraktische Ökonomie von Technologien aus und wird zur Bedingung ihrer sozialen Universalisierbarkeit.“<sup>402</sup> Sozialtechniken haben den Vorteil, komplexe Sinnverarbeitungsprozesse auf ein handhabbares Maß zu vereinfachen. Das erfordert Vertrauen, also das Wegblenden von Komplexität. „Im Grenzfall erreicht die Technik die Form einer Automatisierung und Kalkülisierung der Informationsverarbeitung, eines Operierens mit idealisierten Einheiten, ohne dass zugleich mit den Operationen deren weitläufiger Sinn bedacht werden müsste.“<sup>403</sup>

An dieser Stelle wird die nicht zu unterschätzende Gefahr einer unreflektierten Übertragung von Managementtechnologien auf Hilfeorganisationen sichtbar. Kann man den in einer kaum mehr überschaubaren Zahl und in unterschiedlichsten Ausprägungen daher kommenden Versionen von angebotenen Managementtechnologien vertrauen?

Ein Manager oder eine Managerin, der oder die in solchen Organisationen wirken

---

Sie werden dennoch sowohl den Krankenhäusern und Arztpraxen als auch den sozialen Einrichtungen als Erfolg versprechend angeboten.

399

Tacke (2005, 178).

400

Vgl. Jansen (2007, 111).

401

Vgl. Stichweh (2006, 45).

402

Stichweh (2006, 45).

403

Luhmann (2003, 71).



möchte, ist gut beraten, hier immer wieder mal Reflexionen einzubauen und sich über Risiken und Chancen der Adaption von Konzepten in die jeweilige Organisation zu informieren. Das gilt auch für die Bildungseinrichtungen, die Lehrprogramme für diesen Bereich entwickeln und den Anspruch haben, dass diese für die Praxis tauglich sein sollten. Langfristig gesehen müssen sich diese Ausbildungsinhalte bewähren, oder der Bereich geht an die entsprechende Konkurrenz über, die sich die Mühe gemacht hat, ihre Inhalte auf Passung hin zu überprüfen.

Es soll also zur Vorsicht gemahnt sein: Ein Management Sozialer Hilfe, nun explizit nicht als kommunikative Zurechnung gedacht, sondern in Form von Menschen, die sich selbst die Rolle eines Managers oder einer Managerin zuschreiben, läuft Gefahr, der Kommunikation – hier vor allem der Sozialtechnologie Management und den Einwerbungsversuchen der Sozialen Hilfe – fette Beute<sup>404</sup> zu werden. Die Manager und Managerinnen erliegen sozialen Mechanismen und sprachlichen Mustern, die dann den Aktionsraum definieren und sie für die Zwecke der eigenen Reproduktion instrumentalisieren. Bestimmte Managementtechnologien und bestimmte Formen der Sozialen Hilfe (auch das Sozialmanagement) werden so verstärkt, andere Sichtweisen ausgeblendet. Der Manager oder die Managerin verstricken sich in ein Netz von Routinen, Entscheidungen sowie Kontextregeln und Spielen, das sie selbst nicht wahrnehmen und bezeichnen und von dem sie sich nicht angemessen distanzieren können. Die gemachten Analysen sind dann der Komplexität der Sache nicht angemessen, und sehr unterschiedliche Folgen bleiben außerhalb ihrer Reichweite.

Solange dieses kommunikative Ausnutzungs- und Ausbeutungsverhältnis nicht auffällt, weil die verwandten und in diesem Feld simplifizierenden Theorien die Koproduktion von Bewusstem und Sozialem und deren unterschiedliche Effektbewirkung nicht darstellen können, bleibt es diesen Netzen ausgeliefert.<sup>405</sup>

Eine Forderung an ein solches Management besteht darin, dass es die notwendige Reflexion auf der Höhe der Probleme betreibt und sich nicht vorschnell von bestimmten Formen ausbeuten lässt. Dazu muss es sich neben dem Praxisbezug selbstverständlich

---

<sup>404</sup> So ähnlich der Aufsatztitel von Hutter/Teubner (1994): Der Gesellschaft fette Beute. „Dabei (...) beuten die sozialen Systeme die psychischen Systeme mit Hilfe der Akteursfiktionen auf eine hochselektive Weise für die Zwecke der Wirtschaft oder des Rechts aus. Schließlich benutzen soziale Systeme ihre Akteursfiktionen nicht nur dazu, sich an psychische Systeme anzukoppeln, sondern auch dazu (...), um mit anderen Sozialsystemen, besonders mit formalen Organisationen eine enge strukturelle Kopplung herzustellen und deren kommunikative Energien für ihre Zwecke auszubeuten.“ Hutter/Teubner (1994, 110-111).

<sup>405</sup> Vgl. Hutter/Teubner (1994, 142). Das würde dafür sprechen, dass es für ein solches Management von Vorteil sein kann, sich mit systemtheoretischen Analysen zu beschäftigen. Denn gerade diese Theorien machen auf die Polykontextualität der kommunikativen Formen und ihre Wechselwirkungen mit deren Umwelten aufmerksam.

mit wissenschaftlichem Wissen ausstatten. Beides angemessen aufeinander zu beziehen ist keine leichte Aufgabe. Das Management in Hilfeorganisationen steht vor großen Herausforderungen.

Die Frage nach einer Verbesserung der Professionalität ist nicht einfach mehr mit einer Steigerung von Empathie und Menschenliebe, mit Zusatzqualifikationen für spezifische methodische Handlungsstrategien zur Klientenversorgung zu beantworten. Mindestens gleichbedeutend – wenn nicht wichtiger – wird die Fähigkeit, neben dem Fall, neben dem konkreten Schicksal der Menschen, den Konstitutionsprozess der Falldeklaration auf Organisationsebene und dessen Einbettung im Kontext der modernen Gesellschaft im Auge zu behalten.<sup>406</sup>

Hier sind alle drei Ebenen, Interaktion, Organisation, Gesellschaft angesprochen, die es in der Hilfeebringung zusätzlich zur Sicht auf die daran gekoppelten Menschen zu reflektieren gilt. „Die dazu nötigen Fähigkeiten zur Abstraktion, zur analytischen Differenzierung und zur Referenzempfindlichkeit werden von der Systemtheorie nachdrücklich unterstützt.“<sup>407</sup>

Von diesen Annahmen ausgehend werden wir in den nächsten Kapiteln folgende Themenkomplexe behandeln:

- Wie lässt sich eine „passende“ kommunikative Form des Managements in Hilfeorganisationen beschreiben?
- Wo liegen die Grenzen und Möglichkeiten der Intervention und Steuerung?
- Wie kann es mit den vorgefundenen Paradoxien umgehen?

---

<sup>406</sup> Bardmann/Hermsen (2000, 109).

<sup>407</sup> Bardmann/Hermsen (2000, 109).

## 5. Management als Kommunikation

Verordnen wir das Management nun kommunikativ, also auf der Ebene eines sozialen Beobachters: Das Management nährt sich, daran besteht kein Zweifel, vom „Nutzen ungelöster Probleme.“<sup>408</sup> Auch wenn man nicht wissen kann, was die Organisation und die Interaktionen aus den Beobachtungen des Managements machen, wenn klar ist, dass es um alles andere als um programmierbares Material geht, gilt es für das Management aktiv zu sein. Und sei es nur, um neue Antworten zu liefern auf die „allgemein leitende Frage, wie sich der Tänzer vom Tanz unterscheiden lasse“<sup>409</sup>. Die Unterschiede zwischen der Organisation und ihrer Umwelt sollen herausgearbeitet werden, um erstere auf die Zielvorgaben hin koordinieren zu können. Unabhängig davon ob das überhaupt gelingen kann, entsteht dadurch Bewegung. Die Ziele und Zwecke können schlussendlich nie endgültig erreicht werden und

die Suche nach der optimalen Organisationsstruktur ähnelt den Bemühungen des Sisyphos, der vergeblich versucht, den Gipfel des Berges mit seinem Felsbrocken zu erklimmen. Die optimale Organisationsstruktur scheint dem Management genauso zu entgleiten, wie Sisyphos der Felsbrocken.<sup>410</sup>

Die interne und externe Umwelt muss immer wieder mit den Entscheidungen der Organisation kompatibel gemacht, Abweichungen müssen korrigiert werden. Menschen werden dabei auf ihre Funktion hin getrimmt, Probleme auf vorhandene Lösungsmöglichkeiten zurechtgeschnitten, wiewohl man sehen kann, dass Komplexität auf diese Weise schmerzhaft reduziert wird. Organisationen transformieren Komplexität in Bearbeitbares. Beobachtungen und deren systemische Verkettungen sind stets selektive Informationsraffer. Sie schließen das Meiste an Weltmöglichkeiten aus. Dennoch muss diese Welt mit den gegebenen sachlichen, personellen und zeitlichen Ressourcen auf ein handhabbares Maß gebracht werden. Diese Vorgänge schaffen aus Sicht des Managements, insofern es seine Funktion wahrnimmt und seine Beobachtungsmöglichkeiten für solche Unterschiede geschärft sind,

---

<sup>408</sup> So ein Buchtitel von Baecker/Kluge (2003). Man kann durchaus auch sagen, dass sie die Parasiten sozialer Probleme seien. „Parasit“ ist eine Metapher. Sie soll im hier verwendeten Sinne nichts Negatives zum Ausdruck bringen. Der Parasit ist ein Unruheerzeuger, einer, der sich an Differenzen nährt. Beide, Parasit (Gast) und System (Wirt) profitieren voneinander, gewinnen aneinander Form. Dies ist eine ähnliche Überlegung wie diejenige, ob die Leute den Tee pflücken oder ob der Tee die Leute pflückt, ob die Klienten die Sozialarbeit möglich machen oder ob die Sozialarbeit die Klienten ermöglicht. Es ist nicht feststellbar, wer jeweils Gast und wer jeweils Wirt ist. In Zen-Philosophie ausgedrückt: „Weder Wirt, noch Gast. Wirt und Gast offenbar“. (Byung-Chul 2002, 116).

<sup>409</sup> So ein Buchtitel von Peter Fuchs (2001b).

<sup>410</sup> Kühl (2002, 12).

Koordinationsprobleme. Es stellen sich immer wieder die Fragen: wann man von den unterschiedlichen und durchaus gegensätzlichen Zielen und Zwecken abweicht, wann man ihnen entgegenkommt oder wann diese von wem und zu welchem Zeitpunkt und mit welchen Kosten revidiert werden müssen? Wann die Ressourcen zu Neige gehen und neue beschafft oder wann die Leistungen letzteren entsprechend angepasst werden müssen. Weiter kommt in den Blick, wer welchen Nutzen produziert und wer nicht, wer davon profitiert und wer darunter leidet und wie lange das alles in dieser Form noch weiter gehen kann?

Das zwingt zu Reflexion und dauerhafter Differenzminimierung und produziert Unsicherheiten, die in Sicherheit transformiert werden müssen. Management ist damit der Versuch der produktiven Komplexitätsbewältigung. Wir sind hier zurückhaltend und fassen das Management zunächst als eine Intervention im Sinne einer absichtlich platzierten Äusserung auf. Diese Äusserung orientiert sich im Horizont bestimmter Absichten, deren Inhalt es ist, Antworten auf Fragen zu bekommen, wie es im Hinblick auf die organisatorischen Ziele und Zwecke weitergehen kann. Die Dinge (Prozesse, Personal, Organisation, Dienstleistungsproduktion etc.) sollen nicht dem Lauf der Evolution überlassen werden. Die Organisationen haben als gültig zu betrachtende Ziele und Zwecke, an denen Abläufe bis zu ihrer Revision auszurichten sind.

Das Management ist, so die hier vorgeschlagene Fassung, eine Kommunikation, welche den anderen mitteilt, dass sie Absichten hat, sich an den Zielen und Zwecken der Organisation zu orientieren, und dass sie das von den anderen auch erwartet. Das stört alle bei der Arbeit. Diese Absichten zu symbolisieren genügt schon, alle Interaktionsteilnehmer dazu zu verleiten, ihre eigenen Vorstellungen einzubringen. Sei es darum, weil sie ihre Handlungsspielräume erweitern oder zumindest absichern wollen, oder weil sie sich an den Zielen der Organisation oder an eigenen Standards wie z.B. der professionellen Hilfe ausrichten. Eine so einfache Frage wie die nach der Brauchbarkeit des momentanen Handelns oder der fungierenden Muster, Routinen und Programme stört alle in ihren Abläufen und verleitet sie zu Begründungen. Dies unabhängig davon, ob sie diese schon hatten, sich diese vorsichtshalber schon zurechtgelegt haben oder sie just in dem Moment erfinden. In jedem Fall zwingt die Absichtskommunikation des Managements, die Brauchbares für die Organisation zu Tage bringen möchte, zur Reflexion und Begründung. Sie macht die Differenz zwischen den Intentionen der Personen und den Funktionsbezügen<sup>411</sup> der Organisation

---

<sup>411</sup> "Die soziale Praxis benötigt den Bezug auf Intention notwendigerweise zum Zweck der Vereinfachung. Sie kommt aber mit der Berücksichtigung nur diese grundlegenden

füreinander sichtbar und verweist auf die Notwendigkeit der Berücksichtigung. Die laufenden Strukturen werden in den Blick genommen, bestätigt oder neu verhandelt. Die Ergebnisse dieser Kommunikation sind offen. Es steht selten schon fest, ob im Vollzug solcher Gespräche Entscheidungen getroffen werden sollen oder ob die Strukturen brauchbar sind, und ein Management tut gut daran, verschiedene Sichtweisen (inklusive der eigenen) auf der Suche nach Brauchbarem einzubeziehen und so die Welt für die Organisation mit ausreichender Komplexität anzureichern.<sup>412</sup>

Das Management tastet die Organisationsumwelt nach verwertbaren Möglichkeiten ab und versucht, Differenzen zu minimieren. Alleine ist es mit der Produktion angemessener Sichtweisen überfordert, und schon aus diesem Grund muss kooperativ vorgegangen werden,<sup>413</sup> will es nicht auf wichtige Kombinationsspielräume verzichten. Unterschiedlichste Anspruchsgruppen müssen berücksichtigt, deren Aufmerksamkeit und Akzeptanzen im langen Lauf sichergestellt werden. Aber es sind genau diese Gruppen, die zusammen ein brauchbares Bild dessen konstruieren können, was in der Organisation so läuft und noch laufen sollte. Wie klar sichtbar ist, dass dieses Bild je eine Fiktion ist, welche Realität nur simulieren kann, so ist es doch eine folgenreiche Fiktion, welche die mögliche Zukunft in die Gegenwart spiegelt und somit einen Realitätsdruck erzeugt, an den angeschlossen werden kann.

Fiktionen sind nützlich, sie wirken oft auf ausgesprochen raffinierte Weise auf die Realität zurück. Allerdings muss man sich ihnen mit einem entsprechenden Verständnis nähern. Das Wahrscheinliche ist fiktional, aber nur deshalb funktioniert es, und nur deshalb bietet es uns jene Orientierungsmöglichkeiten an, die die „reale Realität“ nicht zu bieten hat.<sup>414</sup>

Erheblicher Kommunikationsaufwand ist notwendig, um diese Bilder immer wieder der Komplexität angemessen projizieren zu können. Andererseits muss das Management

---

Funktionserfordernisses der Vereinfachung – und das heißt: mit der Ausbildung einer Akteurssemantik – alleine nicht aus. Vielmehr ist es auch erforderlich, das alltägliche Leben mit seinen eigenen Funktionsvoraussetzungen zu vermitteln, und war sowohl semantisch wie auch pragmatisch. Die evolutionären Möglichkeiten menschlichen Zusammenlebens hängen sehr weitreichend davon ab, wie es gelingt, das Funktionserfordernis der Vereinfachung mit anderen, komplexeren Funktionsanforderungen zu vermitteln." (Markowitz 2003, 189).

<sup>412</sup> Fritz Simon sieht eine Möglichkeit des Scheiterns darin, dass der Manager ein Bild von der „richtigen Welt“ im Kopf hat, einen Plan aufstellt, für dessen Erfüllung strikte Kontrollmechanismen einführt und alles Weitere daran bemisst, ob der Plan erfüllt wird oder nicht (vgl. 2001, 250).

<sup>413</sup> Zur Forderung der Kooperation siehe auch Nährlich (1998, 208). Es geht um Moderation. Die Moderation ist eine der schwächsten Formen der Intervention. Sie koordiniert, animiert, provoziert, vermittelt, versöhnt, leitet über, regt an, bringt neue und ausgeschlossene Themata auf den Tisch etc. Sie ist damit dazu geeignet die verschiedenen Formen der Kommunikationen in Hilfeorganisationen eher zu irritieren als zu erschrecken, was deren Gegensinn erregen und ständig latent vorhandene Zielkonflikte verstärken könnte. Mit dieser Wahl ist nicht gemeint, dass ein Management auf Kommunikation im Medium der Macht (wenn nicht, dann...) grundsätzlich verzichten könnte. Diese ist aber wohl geschickt zu dosieren.

<sup>414</sup> Esposito (2007, 55).

aber auch dazu in der Lage sein, neben der Kooperation nicht nur die vorkommenden Konflikte um die passenden Bilder zuzulassen, sondern sie auch gezielt initiieren, ausbeuten und blockieren oder verschieben können, auf dass Variationen in die Routinen kommen oder dieselben geschützt werden. Konflikte eröffnen Chancen zu anderer Kommunikation. „Alle sozialen Systeme sind potentiell Konflikte“<sup>415</sup>, weil sie mit Widerspruch rechnen müssen. Widersprüche produzieren Neuheiten, brechen Routinen auf und schaffen neue. Konflikte verschlingen aber auch Ressourcen, die man nicht aufbringen kann oder will.

Ein Management muss sich gegen Kooperationen in Form einer gegenseitigen Behinderung der Eigenlogiken durchsetzen und sowohl Konflikte ausbeuten, als auch sich gegen sie stemmen können. Es muss in Differenz zu beiden Formen je nach Situation und Zielsetzungen ein Nein gegenüber internen und externen Umwelten platzieren und stabilisieren können. Damit macht es seinen Unterschied. Das explizite Nein ist der Generator für weitere Zielkonflikte, die in diesen Organisationen Alltag sind und bewältigt, d.h. entschieden werden müssen. In der dauernden Suche einer Hilfeorganisation danach, was unter „Qualität“, „Hilfe“, „Effizienz“, „Fachlichkeit“, „Notwendigkeit“, „Strategie“, „Programmierung“ zu verstehen ist, muss das Management die vielfältigen Sprachen verstehen und gleichzeitig seine eigene Sprache sprechen. Was nach der Intervention thematisch alles in die Interaktionen einfließt, was ignoriert wird oder anschließend doch im Sand verläuft, ist offen. Sowohl fachliche als auch politische, wirtschaftliche oder organisatorische Argumente können sich durchsetzen und von der Organisation in Entscheidungen transformiert oder ignoriert werden.

Das Management einer (Hilfe-) Organisation besteht also nicht nur darin, diese einem „betriebswirtschaftlichen Kalkül zu unterwerfen, sondern gleichzeitig auch darin, dieses Kalkül mit Blick auf die Zustände der Organisation dosieren und so eine Eigendynamik der Organisation inklusive ihres Personals in Rechnung stellen zu können, die mit Kosten- und Nutzenkategorien nicht erfasst werden kann.“<sup>416</sup> Ein solches Management muss abstrakt genug angelegt sein, um verschiedene Formen unterscheiden und aufeinander beziehen zu können. Die Organisationsspezifika und die unterschiedlichen Erwartungen der Bezugssysteme können in diese Sichtweise einbezogen werden. Das Management rechnet, sofern es intelligent ist, mit seinem eigenen Nichtwissen und dem Wissen der anderen und sucht brauchbare soziale Anschlüsse.

---

<sup>415</sup> Luhmann (2003, 5).

<sup>416</sup> Baecker (2006a, 4)

Schon das Symbolisieren von Absichten, also das Einführen der Differenz zwischen Altem und Neuem (wiewohl die Entscheidung oft schon gefallen ist und Zustimmung nur noch symbolisch gesucht wird <sup>417</sup>), hat Wirkungen auf die Umwelten, die wiederum auf das Management und die Organisation zurückstrahlen. Beispielsweise in Form der Akzeptanz, der Variation oder Abwehr. Sobald die Absicht symbolisiert wurde, kommt es „zu Stellungnahmen dafür und dagegen, zu Modifikationen, zu Festlegungen und zu Vorwegnahmen der verschiedensten Art.“<sup>418</sup> Wenn die Kommunikation über die Brauchbarkeit der Strukturen und die Fragen nach dem Nutzen derselben in der Organisation angefangen haben, muss permanent nachgebessert werden. Nichts steht still, jedes Ereignis, jede Absichtserklärung und jede Entscheidung oder auch Nichtentscheidung hat in verschiedenen Kontexten Konsequenzen, und so werden Korrekturen im Hinblick auf bestehende oder veränderte Zwecke und Ziele notwendig und halten die Kommunikation am Laufen. Man kann nicht mehr aufhören, der Koordinationsbedarf versiegt nie.<sup>419</sup> Dies auch darum, weil man nicht voraussagen kann, was die Umwelt aus den Interventionen des Managements macht. Dabei kann mitgedacht werden, dass das Schweigen oder das unreflektierte Daherreden des Managements als Absicht von allen anderen interpretiert werden kann und in der Folge der Korrektur bedarf, für die dasselbe gilt.

Das Management hat in diesen Interaktionen die Funktion eines „Interface“. Dieser Begriff zielt hier auf die Beobachtung der Koproduktionsmechanismen zwischen Kommunikation und Bewusstsein ab. Sein Ziel ist es, die verschiedenen Formen dieser Kopplungsverhältnisse nebst ihren Wechselwirkungen in den Blick zu bekommen. Daraus lässt sich ableiten, welche soziale Formen für welche individuellen Motivationen hinderlich oder brauchbar sind und welche nicht. Es kann als ein Interface bezeichnet werden, das die Kommunikationsverhältnisse – Soziale Hilfe, Politik, Klientensicht, Professionellensicht, Organisationssicht und all die Kommunikation, die sonst noch in Organisationen vorkommt, Stichwort: organisatorische Unruhe – immer wieder neu miteinander bekannt macht, vernetzt und dabei gegen das Vergessen der anderen Seite der aktuell sich durchsetzenden Formen arbeitet. „Die Aufgabe des Managements innerhalb einer Organisation besteht darin, das Alternativwissen der Organisation zu formulieren, für seine immer mitlaufende Wahrnehmung Sorge zu tragen und seine Kommunizierbarkeit sicherzustellen.“<sup>420</sup> Es achtet darauf, welche

---

<sup>417</sup> Vgl. Luhmann (2000, 288).

<sup>418</sup> Luhmann (2000, 333).

<sup>419</sup> Vgl. Luhmann, der Ähnliches zum Steuerungsbegriff schreibt (2000, 404).

<sup>420</sup> Baecker (1999, 242).

Formen sich durchsetzen, welche zu dominant werden und limitiert werden müssen, welche nicht auf dem Bildschirm auftauchen, obwohl sie wichtig wären usw. Dabei geht es nicht nur darum, notwendige Veränderungen anzuregen, sondern immer auch darum, „den alltäglichen Handlungsstrom, den Praxisalltag zu stabilisieren, d.h. für alle Beteiligten *minimal erwartbar* zu machen.“<sup>421</sup> Das Management versucht nicht nur, Veränderungen zu provozieren, sondern es hat auch die Aufgabe, Routinen zu sedimentieren, damit Anschlussroutinen ihren Mechanismus der Komplexitätsreduktion erfüllen können. Beispielsweise die Konditionalprogramme in Organisationen. Identitäten werden in den Strom der Beobachtungen hineinprojiziert. Sie stellen meist denjenigen Strukturzusammenhang dar, den man nicht einfach zur Disposition stellt.<sup>422</sup> Sie dienen als Anker zur Selbstvergewisserung in einer unsicheren Welt.

Das Management muss sowohl Beobachtungen erster Ordnung, die fraglos daherkommen und anderes ausblenden, in den Blick nehmen, als auch Beobachtungen zweiter Ordnung, die Kontingenz in Fraglichkeiten hineinpumpen. Manchmal ist die erste Sicht vor der zweiten zu schützen, denn diese Erwartbarkeiten geben den Beteiligten wichtige Orientierungspfeile, um Routinen überhaupt ausbilden und in diesen Schienen fahren zu können. Es geht in diesen Fällen um einen Stabilisierungsschutz. Eine Betrachtung wie die von Herbert Schubert, der am Beispiel des Sozialmanagements zeigt, dass es hier darum geht, immer neue Wege zu suchen, ist daher einseitig.<sup>423</sup> Die Routinen der alten Wege sind mindestens genauso wichtig. Gerade sie machen aus Menschen, die in Organisationen notwendigen stabilen Personen, an die sich Erwartungen richten können und umgekehrt – bis zur notwendigen Revision, die in das Muster eingebaut wird.

Das Management liefert der jeweiligen Organisation immer wieder ein Bild ihrer aktuellen Situation und versucht die Balance zwischen Gewissheiten und Ungewissheiten zu halten. Und wenn sich dieses Bild von ihrem eigenen unterscheidet, ist diejenige Unsicherheit geschaffen, die wieder in vorläufige Sicherheit transformiert werden muss, was wieder den Bedarf der Nachsteuerung aufwirft. Es achtet sinnvollerweise auch auf seine eigenen Formen. Diese müssen im Blick behalten werden, um die eigenen Durchsetzungschancen abschätzen zu können. Die sind nicht besonders hoch, wenn man auf die Grenzen der Intervention blickt. Ein Grund mehr,

---

<sup>421</sup> Rüegg-Stürm (2007, 102, Kursiv im Original).

<sup>422</sup> Eventuell kann man hier den Kulturbegriff einführen, insofern man geneigt ist, Kultur als das zu verstehen, was nicht zur Disposition gestellt werden soll.

<sup>423</sup> Vgl. Schubert (2005, 8).



sensibel auf Muster zu achten, die sich ex post<sup>424</sup> bilden und Gelegenheiten für Weiteres bieten oder auf den falschen Zeitpunkt für Interventionen schließen lassen. Denn der Gebrauch von Macht zur Durchsetzung von Interessen, also das Nutzbarmachen von Drohpotentialen, kann genauso inflationär werden und wirkungslos verpuffen wie der Versuch, es allen beteiligten Bezugsgruppen recht zu machen. Die eigene Position verwässert folglich. In beiden Fällen werden die Dinge sich selbst überlassen, und das Management gerät zur bloßen Symbolik. Es verliert seine Funktion, die Organisation ihr Management.

Fassen wir zusammen: Das Management wurde als eine bestimmte Kommunikationsform identifiziert. Eine, die gleichzeitig mit anderen Kommunikationen in der Umwelt der Organisationen vorkommt und versucht, diese Umweltströme mit der Organisation zu koordinieren. Dabei hat es stets die Position des Dazwischen. Zwischen Stabilität und Veränderung, zwischen Kooperation und Konflikt, zwischen der Fiktion von gemeinsamen Wegen und den einzelnen Beobachterinteressen. Für uns stellt sich nun die Frage, welche Interventionsmöglichkeiten ihm dabei zugeschrieben werden können. Hierauf gilt es nun Antworten zu finden.

---

<sup>424</sup>

Karl E. Weick (1995, 249) drückt das so aus: „Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich sehe, was ich sage?“

## 6. Intervention

An dieser Stelle fragen wir uns nach den Möglichkeiten der Einflussnahme auf Kommunikationsabläufe, um die Durchsetzungschancen des Managements in den Blick zu bekommen.

Dass an die Beiträge des Managements in der von ihm intendierten Absicht kommunikativ angeschlossen wird, ist unwahrscheinlich. Dies zumindest dann, wenn man sich seine Interventionsgrenzen ansieht. Jedes Ereignis wird von anderer Seite aus nach eigenen Kriterien beleuchtet und interpretiert, wenn es denn überhaupt auf dem Bildschirm des Systems erscheint. Interventionsversuche jeder Art kommen heute massenhaft vor. Man hat sich daran gewöhnt, und die eigene Sozialisation hat einen gelehrt, auf mehr oder weniger geschickte Weise damit umzugehen, dass die eigene Identität nicht allzu sehr davon berührt wird. Die Gesellschaft hat auf den Beobachtungsmodus zweiter Ordnung umgestellt. Jedes Wissen kann auf das darin enthaltenen Nichtwissen hin untersucht, jede Beobachtung kann auf das dabei mitproduzierte Unbeobachtbare hin gescannt werden. Und in einer Gesellschaft, in der Eingriffe in diese Beobachtungswelten möglich scheinen, eilen an dieser Stelle Interventionsexperten herbei und versprechen Optimierungen, Wissensupdates, Reformen, nachhaltige Innovationen und das Aufdecken und Eliminieren der beim Beobachten anfallenden blinden Flecke. Sie sehen aufgrund ihres Welt- oder Organisationsbildes Defizite aller Art, Abweichungen von dem, was passend erscheint, und Lücken, die es zu füllen oder zu ergänzen gilt. „Niemand kann sich mehr dem Spiel entziehen, im Blick auf etwas beobachtet zu werden, was er selbst nicht beobachten kann“<sup>425</sup>

Manager produzieren mit ihren Absichten, die in die Interaktionen eingespeist werden, kommunikative Krisen.

Wir hätten es mit Verschärfungskommunikation zu tun, deren erstes Merkmal darin bestünde, dass sie eine Krise auszeichnet oder ausstellt. Es gibt, heißt es dann, „kommunikativ mitgeteilte Beobachtungen einer Krise, die implizieren, dass andere Beobachtungen, die ebenfalls mitgeteilt werden, aber sich zu den ersten Beobachtungen extern verhalten, krisenlösende (...) Instrumente hätten“<sup>426</sup>

Der Gedanke dabei ist immer der, dass sie da ETWAS haben, das zu lenkende Subjekt oder die zu steuernde Organisation, oder deren Umwelt,<sup>427</sup> etwas, das man lenken oder

---

<sup>425</sup> Vgl. Fuchs (2001a, 28).

<sup>426</sup> Fuchs (1999, 87).

<sup>427</sup> Helmut Willke versucht an der System/Umwelt Unterscheidung des zu intervenierenden

irritieren kann. Gemeinsam ist ihnen der Glaube, man könne einen Menschen oder eine Organisation oder eine Gesellschaft gezielt oder auf heimlichen Trampelpfaden ansteuern und zur Änderung auffordern. George-Spencer Brown weist auf die zeitlichen Probleme hin, die entstehen, wenn man zu intervenieren meint:

Es ist klar, dass wir in keinem Sinn die Vergangenheit beeinflussen können. Auch können wir unmöglich die Gegenwart beeinflussen, da die Beeinflussung Zeit erfordert, und die Gegenwart hat keine Dauer. Und bezüglich der Beeinflussung der Zukunft, nun, mit welchem Mechanismus könnte das denkbar vonstatten gehen? Denn die Zukunft ist solange nicht gegenwärtig, um beeinflusst zu werden, bis sie bei uns ist, und wenn sie bei uns ist, ist es zu spät.<sup>428</sup>

Ähnlich argumentiert auch Niklas Luhmann:

Wenn man davon ausgeht, dass die Welt so ist, wie sie ist: Wie kommt man dann dazu Freiheit zu sehen? Wie kommt man dazu, in die durch die Vergangenheit determinierte Gegenwart Alternativen hineinzulesen? Wie kommt man dazu, sich selbst oder anderen einen Einfluss auf die Zukunft einzuräumen, während in Wirklichkeit doch alles so kommt, wie es kommt?<sup>429</sup>

Operationen von Systemen verlaufen evolutionär. Es kann nicht vorhergesehen werden, wie die Systeme im Nachtrag auf registrierte Ereignisse ihre Strukturen variieren, welche sie re-produzieren und selektieren und welche davon stabil gehalten werden. Sie sind nicht zugriffsfähig. Der intervenierende Beobachter und der zu intervenierende Beobachter operieren jeweils auf ihrer eigenen Innenseite, und dabei ist kein fester Grund auszumachen.<sup>430</sup> Eine Zugriffsfähigkeit von Weltzuständen setzt die Idee der Intervention aber voraus. Evolution wird damit zum Gegenbegriff von Intervention. Evolution, der Umstand, dass jedes Ereignis, schon wenn es beobachtet wird, die

---

Systems, an dessen sensiblen Punkten anzudocken, hier Anreize, Signale und Kriterien vorzubringen, um das System dazu zu bringen, sich in eine bestimmte Richtung zu bewegen. Er nennt dies das Konzept der Kontextsteuerung (vgl. Willke (2001, 152). „Der wirklich entscheidende Punkt ist: Ich kann nicht – jedenfalls nicht sinnvoll – in das System hineingreifen, sondern muss das System dazu bringen, sich selbst in eine bestimmte Richtung zu bewegen. Die Preisfrage lautet dann: Wie gelingt es mir, das System dorthin zu bringen?“ Die Überlegungen Willkes berücksichtigen die operative Geschlossenheit der Systeme, sind aber den Möglichkeiten der Intervention gegenüber freundlicher eingestellt. Luhmann bemerkt dazu: „Das mag man für eine ausbaufähige Position halten, muss dann jedoch in Kauf nehmen, dass dieses Konzept der Steuerung weder Transparenz der Wirkungsketten noch Prognostizierbarkeit vorsieht“ (Luhmann in Groth 2001, 169). Er spricht damit den wunden Punkt des Konzeptes an: das Ausblenden von Evolution.

<sup>428</sup> George Spencer-Brown (1995, 109).

<sup>429</sup> Luhmann (2000a, 123).

<sup>430</sup> „Kein System erreicht seine Operationen, geschweige denn die eines anderen. Die Operationen der sozialen Systeme, die Operationen des Bewusstseins sind invisibel auf die harte Weise. Deshalb macht es wenig Sinn, Intervention, Steuerung, Beratung, Planung, Kontrolle an die Möglichkeit zu binden, *direkten* Zugriff und Selbstzugriff auf die Operationen zu haben. Es gibt ihn nicht, weil Operationen Beobachtungen sind, Projektionen also, die an Projektionen anschließen“ (Fuchs 1999, 52).

Ausgangsbedingungen aller Beobachter verändert hat, muss bei einer Anklammerung an die Illusion der Eingriffsmöglichkeiten ausgeblendet werden.<sup>431</sup> Intervention wird damit zum Teil der Evolution.

Die Zukunft ist opak, die Gegenwart blind. Die Dinge laufen, wie sie laufen, telos-frei, und wenn man daran drehen will, läuft dieser Versuch selbst mit. Er lässt sich nicht isolieren. Da Evolution nicht nur blind arbeitet, sondern zudem in ihrer Arbeit nicht beobachtet werden kann, wird Intervention nolens volens zu einer sozial fungierenden Konstruktion, die nicht auf lange Zeiten achten darf und nur ein Kurzzeitgedächtnis für extrem isolierte Weltlagen haben darf.<sup>432</sup>

Mit Helmut Willke, Dirk Baecker und Peter Fuchs haben wir drei Möglichkeiten, den Begriff der Intervention zu verstehen:

Interventionen sind bewusste und zielgerichtete Einwirkungen auf ein System. Sie können vom System selbst als Eigen-Interventionen durchgeführt werden; sie können aber auch von außen, von einem externen Intervenierenden mit Blick auf ein anderes System vorgenommen werden. Interventionen sind möglich, aber ihre Erfolge sind ungewiss. Je nach dem, welcher Akteur in welcher Konstellation in welches System hinein interveniert, ist alles möglich: von direkter, linearer Wirkung über Indifferenz bis zum Bewirken des genauen Gegenteils der beabsichtigten Wirkung.<sup>433</sup>

Die Kunst der Intervention besteht für Helmut Willke darin, „mittels geeigneter Verfahren die empfindlichen und kritischen Parameter und Prozesse eines Systems ausfindig zu machen.“<sup>434</sup> Er akzeptiert die operative Geschlossenheit der Systeme, schließt direkte Verhaltenslenkung aus und sieht, dass jede Änderung eines Systems eine Eigenleistung auf dem Hintergrund seiner Geschichte ist. Er ist dennoch der Auffassung, dass Änderungen ohne einen externen Anstoß, der darauf angewiesen ist, auf dem Bildschirm des zu intervenierenden Systems zu erscheinen und sich mit dessen Strukturen verknüpfen zu können, höchst unwahrscheinlich seien, und legitimiert auf diese Weise Interventionen. Es geht ihm darum, mittels Einwirkung auf die sensiblen Punkte dem zu intervenierenden System diejenigen Informationen bzw. diejenigen Distanz- und Differenz Erfahrungen zu liefern, die dieses zu Selbstbeobachtung und Selbständerungen leiten.<sup>435</sup>

Der Begriff der Intervention ist bei Dirk Baecker selbstbezoglicher gebaut. Die Selbstbezüglichkeit der Intervention macht sichtbar, dass ein Manager sich durch sein

---

<sup>431</sup> Vgl. Fuchs (1999, 12).

<sup>432</sup> Fuchs (1999, 12-13).

<sup>433</sup> Vgl. Willke (2005, 2).

<sup>434</sup> Willke (2005, 16).

<sup>435</sup> Vgl. Willke (2005, 17).

eigenes Interventionsverständnis und seine eigene Art, mit Interventionserfolgen und Interventionsmisserfolgen umzugehen, intern variiert, seine Strukturen umbaut und dadurch Lerngelegenheiten erhält. Er trainiert sich anhand seiner eigenen Beobachtungen über die Eigenwirkung in der Umwelt.

Aus der Veränderung dieser Umweltzustände werden dann wiederum Schlüsse der Beibehaltung, Verschiebung, des Ausbaus oder Abbaus von Eigenzuständen gezogen. Der Interventionsbegriff ist somit ein Begriff der Reflexion auf die Differenz zwischen System und Umwelt, ein Begriff der Wiedereinführung dieser Differenz in das System und damit ein Begriff der Beschreibung der Umwelt des Systems mithilfe einer dem System aus seinen eigenen Unterscheidungen verfügbaren Sprache<sup>436</sup>

Damit wird der Interventionsbegriff zur Sonde eines Managers, mit der er seine intern imaginierte Umwelt darauf hin abtastet, welche Wirkungen er mit seinem Operieren provoziert. In der Folge informiert er sich selbst über Erfolge und Misserfolge, die er sich selbst oder der Umwelt zurechnet, und kann Anpassungen vornehmen.

Peter Fuchs hat einen Begriff vorgeschlagen, der Interventionen in einem anderen Licht erscheinen lässt. Er stellt sich Interventionen als eine erfahrungsgesättigte Sabotage<sup>437</sup> im Bereich der strukturellen Kopplungen der Beobachter vor. Es geht um eine Sabotage im Bereich der Kausalitäten von Beobachtern, die sich unterbrechen und verändern lassen. Und er verweist auf die Idee des Abwartens.<sup>438</sup> Auf Erfahrung basierende Interventionen des Managements sabotieren den Drift der anderen. Die Wirkungen sind hier abzuwarten und für das weitere Vorgehen zu antizipieren.

Der Begriff „Intervention“ ist im Berufsalltag psychosozialer Berufe akzeptiert. Meistens wird er unreflektiert gebraucht. Viele fragwürdige Zumutungen gewinnen unter dem Label der Intervention ihre Legitimität. Der Begriff „Sabotage“ tritt dem entgegen. Es ist dann nicht mehr so einfach zu sagen: Jetzt werden wir die Organisation oder die Mitarbeiter mal sabotieren. Sofort treten Begründungspflichten und Reflexionszumutungen auf. Sabotagen treten nirgendwo dazwischen, sie akzeptieren die operative Geschlossenheit der jeweiligen Systeme und die damit verbundenen Konsequenzen. Mit diesem Begriff geht man nicht von den klassischen Interventions- und Steuerungsprämissen aus. Die Unerreichbarkeit der Beobachter wird akzeptiert und die strukturellen Kopplungen rücken in den Fokus.

---

<sup>436</sup> Baecker (1994, 106).

<sup>437</sup> Der Begriff „Sabotage“ soll für die weitere Arbeit in Erinnerung bleiben, wenn von Interventionen die Rede ist. Er scheint auf den ersten Blick unzulässige Eingriffe zu bezeichnen, etwas, das man besser unterlassen sollte. Und das soll er auch bewirken. Er soll zur Achtsamkeit bei denjenigen Kommunikationen führen, die man als Interventionen bezeichnet. Er soll zur Reflexion zwingen.

<sup>438</sup> Vgl. Fuchs (1999a, 124).

Management lässt sich, diese drei Fassungen zusammenführend, somit als sabotierender „Umweltarrangeur“<sup>439</sup> bezeichnen, der sich über seine Fiktionen der Beeinflussbarkeiten, Umweltkontakte und Ähnlichkeiten der Welt mit sich selbst im Klaren ist und dennoch – im Nebel stochernd und auf kontingenten Erfahrungswerten bauend – versucht, die sensiblen Punkte in den Interaktionen und Entscheidungen zu finden, um diese zu irritieren.<sup>440</sup> Das Management sabotiert mit seinen Kommunikationsbeiträgen die Werte, Begründungen, Argumentationen, Themen und sonstigen Routinen aller Art und veranlasst auf diese Weise kurzfristige Richtungs- bzw. interaktionale Themenänderungen. Oder es verhindert Veränderungen, indem es versucht, Entscheidungen zu blockieren und Routinen aufrechtzuerhalten. Ob es Wirkungen erzielt und Alternativkommunikation sowie Entscheidungen variiert, kann erst in der Zukunft beobachtet werden und zieht zwangsläufig das Problem der Nachsteuerungen nach sich. An den Folgen seiner eigenen fiktionalen Sabotagen informiert sich das Management nicht nur über seine Umwelten, über die anderen Beobachter, sondern insbesondere auch über sich selbst. Anders formuliert: „In der fiktiven Realität bindet sich die Kontingenz von selbst, indem sie Erwartungen erzeugt, die dann in der Konfrontation mit der Realität angepasst werden, einer Realität, die ihrerseits das Ergebnis solcher Erwartungen ist.“<sup>441</sup>

Wir verstehen unter Interventionen im Modus des Managements Kurzzeitkonstruktionen eines Beobachters. Ein Spiel mit dem Zufall,<sup>442</sup> in dem man kurzfristige Wirkungen sich selbst oder anderen zuschreibt. Das Management ist sich dabei im besten Fall immer darüber im Klaren, dass es auch anders sein könnte. Es kann mit Fiktionen umgehen. Damit meinen wir nicht, dass es keinen Sinn macht, Veränderungsversuche zu inszenieren oder bestimmte Routinen nicht gegen andere, deren Nutzen sich, wenn überhaupt, erst in der Zukunft zeigt, auszutauschen. Dass aber ein Management mehr oder weniger gezielt plant, steuert und koordiniert ist schlichtweg nicht haltbar. Diese Vorstellung überschätzt dessen Möglichkeiten auf der Ebene der Kommunikation, die in einen evolutionären Prozess eingebettet ist und sie überschätzt es ebenso auf der Ebene der Personen, die meist ihre Schemata abspulen, nicht permanent ihre Sprechakte bewusst begleiten und auch noch vieles andere

<sup>439</sup> Vgl. Fuchs (2001a, 22), Fuchs, Halfar (2000, 58).

<sup>440</sup> Martin Hafen (vgl. 2007, 32-34) beschreibt folgende Stufen, die als Hürden zum Interventionserfolg beschrieben werden können: die Stufe der Aufmerksamkeit, die Stufe des richtigen Verstehens, die Stufe des Akzeptierens, die Stufe der Einstellungsänderung, die Stufe der Verhaltensänderung und die Stufe der Verfestigung des geänderten Verhaltens. Diese Stufen machen allfällige Filter sichtbar, durch die eine Intervention hindurch muss.

<sup>441</sup> Esposito (2007, 70).

<sup>442</sup> Luhmann (1997b, 69).

beachten als das Management und seine Organisation. Die menschlichen Informationsverarbeitungskapazitäten und ihr Aufmerksamkeitsfeld sind begrenzt und selten zielgerichtet. Sieht man sich die Ratgeber in der Managementliteratur an, so kann man einige davon als kognitive und nicht einlösbare Zumutung an die Möglichkeiten der Menschen abtun. Die haben nicht ständig Intentionen und Pläne. Es wird stattdessen meistens ad hoc etwas gemacht<sup>443</sup>, und die Verantwortung dafür schreibt man ex post anderen zu. Dass dies oder jenes nun eine Handlung einer Person oder des Managements gewesen ist, stellt sich oft im Nachhinein heraus. Je wichtiger die daran geknüpften Entscheidungen sind, desto mehr kommt das Management als Adresse für Verantwortungszurechnung in Frage.

Man darf sich als Manager von solchen Überlegungen nicht entmutigen lassen, denn sonst könnte man diesen Job nicht ausführen. Auch wenn wir hier kausalen Interventionen gegenüber skeptisch eingestellt sind, Effekte struktureller Kopplungen sind nach jedem Interventionsversuch des Managements wahrscheinlich. Genau diese gilt es zu beobachten und für weitere Interventionen ins Kalkül zu ziehen. Es soll aber bedacht werden, dass man es bei Kausalgedanken von Intervention/Wirkung mit Vereinfachungen von Beobachtungen zu tun hat, die sachliche, zeitliche und soziale Komplexitäten ignorieren. Es ist damit klar, und das ist ein zentraler Punkt, dass jeder Eingriffsversuch sich immer in einen evolutionären Prozess eingebettet wiederfindet, der diesen aufnimmt und deformiert.<sup>444</sup>

---

<sup>443</sup> Vgl. Jansen (2007, 112).

<sup>444</sup> Vgl. Luhmann (2005d, 435). Der Gedanke, dass Interventioneingriffe nicht kausal möglich sind, kann erleichtern. Wer möchte sich schon das Verhältnis von Mensch und Gesellschaft vorstellen, wenn Interventionen die gewünschten Wirkungen hätten. Das würde ja auf die Frage zulaufen, welche Interventionen sich im Laufe der Zeit dominant durchsetzen (und welche nicht). Bewusste und kommunikative Beobachter würden gezielt formbar. So bleibt: Interventionsversuche sind Teil dessen, was sie beeinflussen wollen, sind Teil der Evolution. Interventionen sind dennoch, auch wenn sie keine kausal berechenbaren Wirkungen haben, meist nicht folgenlos.

## 7. Paradoxien und deren Bewältigung

Interventionen werden versucht, ihr Ausgang ist allerdings nicht vorhersehbar. Dennoch will man die Dinge nicht dem Zufall überlassen und versucht diese in bestimmte Richtungen zu lenken. Das Management versucht Angebote der Sinndeutung im Hinblick auf die Organisationsziele und -zwecke zu machen. Ob und wie seine Markierungen aufgenommen werden und welche Wirkungen damit auf Organisationsebene entfaltet werden, bleibt abzuwarten. Aus diesen Interaktionen heraus können Erfahrungen und Lerngelegenheiten generiert werden. Für diese Art von Managementarbeit braucht es eine polykontexturale Intelligenz. Eine solche Sicht schließt einen einheitlichen Weltzusammenhang aus und orientiert sich an gleichzeitig beobachtbaren Differenzen anstatt an Identitäten. Das Management hat in der Diskussion mit der einen Seite, deren Kontextlogik, Codes und blinde Flecken es nachvollziehen können muss, die abgedunkelten anderen Seiten einzubeziehen, für die dasselbe gilt. Es geht dabei um personelle, zeitliche und sachliche Fragen: Wer (die Klienten, die Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen, die politische Behörde oder das Aufsichtsgremium) wann (gerade eben, gestern, morgen) was (die Problemlösungen, das organisatorische Programm, die Entscheidungen, die Interaktionen) mit welcher Wirkung (war richtig oder falsch, hat etwas gebracht, war eine Zumutung oder nutzlos) getan hat oder im Begriff ist zu tun, darüber wird dauernd geredet. Hieran entzündeten sich Konflikte, hier werden Gegner und Befürworter produziert, werden Interessen gestützt und Besitzstände eliminiert, wird Vertrauen in Netzwerke investiert und wieder entzogen, wird die eigene Durchsetzungskraft erprobt usw. Dieses Gerede verschlingt Zeit und Mittel und zeitigt das Resultat bestimmter Sinnformen innerhalb der Organisation.

Das Management hat in diesen Verhältnissen die Aufgabe, diese fungierenden Sinnformen immer wieder neu und anders als geschehen nachzuzeichnen und auf deren unsicheren Entstehungsprozess und Status aufmerksam zu machen. Gleichzeitig soll es die Evolution der Gesellschaft und die für die Organisation relevanten Funktionssysteme wie Politik, Religion, Familie und Wirtschaft nicht aus dem Blick verlieren. Es geht um die De-Routinisierung der einen und um die Bestätigung der anderen Muster, wobei im nächsten Moment anders optiert werden kann. Auf vorgefertigte Bilder und abschließende Bewertungen muss dabei verzichtet werden. Der kommunikative Sumpf, aus dem sich die Organisation nährt, wird dabei neu formiert. Auf diese Weise erhält die Organisation mehr und andere Alternativen, aus denen sie



ihre Entscheidungen formen kann.

Management ist Komplexitätsbewältigung, keine Frage, da ist Fredmund Malik Recht zu geben.<sup>445</sup> Komplexität, das heißt: man hat es mit Überforderungen zu tun. „Komplexität meint zunächst die Gesamtheit der möglichen Ereignisse und Zustände“,<sup>446</sup> wobei die Umwelt stets komplexer ist als das System. Der Manager steht vor der paradoxen Aufgabe, etwas zu steuern, (Organisation, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Produktion sozialer Dienstleistungen, Klienten), was man nicht steuern, sondern allenfalls sabotieren kann. Er muss dennoch etwas tun (denn dafür wird er bezahlt und diese Erwartungen werden meist an ihn gestellt), und das auf eine Weise, die den Lauf der Dinge nicht unnötig blockiert. Was soll man also tun? Kann man raten?

Ja, und der Rat ist ganz simpel: Wie auch die Paradoxie der Beobachtung (wo anfangen?) dadurch gelöst wird, dass man anfängt zu bezeichnen und sich im nächsten Zug nach der anderen Seite fragt, die auf diese Weise unterschieden wurde, so wird der Manager anfangen zu managen und dieses Tun permanent auf seine Form hin betrachten und verändern. „Tu so, als ob es möglich wäre“ scheint eine brauchbare Startmöglichkeit darzustellen, womit ein Imperativ der Imagination, eine reflektierte Fiktion an den Anfang gestellt wird. „Wir sind alle auf ein solches Als Ob angewiesen, auf einen Vorgriff, der von seiner nachträglichen Einlösung zehrt, die er selbst bewirkt – jedenfalls bewirken soll.“<sup>447</sup> Organisationen können nicht gezielt gesteuert werden, das Personal kann nicht gezielt gesteuert werden, und die Klienten der Organisationen können nicht gezielt gesteuert werden, also übt man sich in Akzeptanz der Gegebenheiten, anstatt daran zu verzweifeln, und fragt sich in der Folge, welchen kommunikativen Beitrag man leisten kann, der einen im Spiel hält und vor unerwünschter Exklusion (oder Inklusion) schützt.

Sucht man nach einem Medium, das herangezogen werden kann, um in diesen Sinnproduktionsprozessen eine Orientierung für das Management zu ermöglichen, so findet man ein solches im Werk Karl Weicks und Kathleen Sutcliffes. Die „Fokussierung der Achtsamkeit“ wird zum Steuerungsmedium. Es ist eine Fokussierung auf Kopplungsverhältnisse, die aktiviert, und auf solche, die nicht aktiviert werden sollen. Management wäre der Versuch, die Achtsamkeit auf bestimmte Prozesse zu lenken und andere bewusst auszublenden.

Es geht darum, eine notwendige Improvisationsfähigkeit im Umgang mit den

---

<sup>445</sup> Vgl. Malik (2005, 31).

<sup>446</sup> Kneer, Nassehi (1993, 40).

<sup>447</sup> Ortmann (2004a, 12).

Handlungspraktiken, einen ethnologischen Lernmodus<sup>448</sup> zu entwickeln. Das heißt: sich im Bewusstsein eigener Positionen distanziert auf die verschiedenen sozialen Situationen einzulassen, ohne schon die eigenen Pläne durchsetzen zu wollen. Es gilt, ein Gefühl für die Evokation von Spielräumen zu schulen, die günstige Gelegenheiten zur Dekonstruktion und Rekonstruktion von Kausalität<sup>449</sup> liefern sollen, darum, (...) sich zunächst einmal beeindrucken zu lassen, der Umwelt ihren eigenen Sinn zuzugestehen und nach Techniken zu suchen, hinter diesen Sinn zu kommen“ (ebd.), miteinander ins Gespräch zu kommen, gemeinsames Wissen auf die jeweilige Problemstellung hin abzuklopfen und passende Lösungen zu erarbeiten.<sup>450</sup>

Die Teilnahme an Kommunikation ist gefragt! Die Beobachtung der Beobachter ist gefragt! Damit geht es um die Bereitschaft, den Blick zu wechseln, immer wieder anders hinzusehen, mal aus größerem Abstand, mal aus größerer Nähe, mal in einer anderen Stimmung, mal unter Berücksichtigung anderer Informationen und anderer Erwartungen. Es ist erwünscht, sich laufend mit neuen Gründen, Argumenten und Gegenargumenten zu versorgen, ständig nach neuen Strategien und Methoden Ausschau zu halten, trotzdem zu entscheiden, die Entscheidungen als eigene Prämisse weiterer Entscheidungen ernst und doch nicht ernst zu nehmen, sie parallel zu ihrer Befolgung auch disponibel zu halten. Das neue Arbeitsverständnis verlangt m.a.W. die Grundtugend, die dem Spieler eigen ist. Es verlangt den spielerischen Umgang mit den Spielräumen, die man ausschöpfen kann oder nicht, die man ausweiten oder einengen kann.<sup>451</sup>

Wenn das Management auf die eigene Position und die daraus abgeleiteten Möglichkeiten, auf die variable Distanz zu den Dingen, auf den Rhythmus und das Timing, das einem den Moment für die Platzierung eines Beitrags verrät, und schließlich auf die Techniken achtet, die man für die Gesprächsführung nutzen kann (Takt, Strategie, Zuhören, zirkuläres Fragen etc.), dann hat es Navigationsinstrumente zur Hand, die es erlauben, sich in Ruhe und mit Gelassenheit produktiv einzumischen. So kommt es zu Gelegenheiten, die einem unter

<sup>448</sup> Vgl. Wetzel (2004).

<sup>449</sup> Die Beobachtungen im Medium der Kausalität haben ihre Kosten und sollten daher immer wieder daraufhin beleuchtet und im Bedarfsfall revidiert werden. „Man kann nicht darauf verzichten, Ursache und Wirkung zu unterscheiden. Aber man macht sich damit blind für alle Zusammenhänge, in denen es für alles, was geschieht, zu viele Ursachen und zu viele Wirkungen gibt und damit die Auswahl bestimmter Ursachen und Wirkungen zugunsten anderer schon wieder ein Problem darstellt. Wir müssen also in Kreisen denken und das heißt, sich selbst als das Problem und alle anderen als dessen Lösung sehen“ (Baecker 1994a, 54).

<sup>450</sup> Man kann dieses Managementverständnis auch in einem Bild bündeln, das James G. March benutzt: Manager besteigen ein Segelboot und sagen: Da möchte ich hin! Dabei wissen sie, dass sie nur dort hinkommen, wenn sie es verstehen, die verschiedenen, ständig wechselnden Windrichtungen auszunutzen. Sie müssen ihre Positionen immer wieder wechseln, mal vor, mal zurück, mal stehen bleiben, mal nach rechts, mal nach links. Ein Manager versucht in diesem Bild, die Winde zu nutzen und arbeitet nicht gegen sie (vgl. 2001, 32). Er schwimmt nicht gegen den Ozean, sondern versucht auf seinen Wellen zu segeln. Das ist eine Arbeit, bei der man nicht weiß, was als nächstes passiert. Man rechnet mit anderen Beobachtern, mit sich selbst und mit Evolution. Man weiß, dass ständig irgendetwas passiert, auf das man reagieren sollte. Etwas, das den eigenen Plänen günstig oder ungünstig gegenübersteht und wozu man ein Verhältnis finden muss. Man kann nun die Paradoxie der Kontrollversuche verstehen und muss sich von dieser nicht blockieren lassen

<sup>451</sup> Bardmann (1997, 116).

Umständen erst Pläne und Absichten anliefern, die man vorher noch nicht hatte und ohne das Mitmachen gar nicht bekommen hätte. Das ist voraussetzungsfull: ein Management soll nichts Geringeres tun, als dafür zu sorgen, dass weder die Soziale Hilfe noch wirtschaftliche oder politische Kalküle, weder die Klienten, noch das Management selbst die Herrschaft über die Praxis gewinnen. Es geht damit sehr wohl um ein Einmischen in den kommunikativen Verlauf, aber mit einem anderen Verständnis von Interventionsmöglichkeiten als das herkömmlich der Fall ist. Denn würde man den jeweiligen Logiken ihren Lauf lassen, würden sich bestimmte Formen auf Kosten anderer durchsetzen. Es geht um einen Kampf gegen das Rauschen. Michel Serres drückt das treffend aus:

Wenn wir den Dingen ihren Lauf lassen, häuft sich der Mist in den Ställen, frisst der Fuchs die Hühner, kommt die Reblaus übers Meer, um die Blätter der Rebstöcke auszutrocknen. Der Kanal füllt sich mit Schlamm. Bei Ebbe können Sie deutlich sehen, wie der Sand den Hafen zufüllt. Bald werden die Schiffe nicht mehr passieren können.<sup>452</sup>

## **8. Anschlussverstärker**

Das Management versucht, seine Absichten gegen moralisch vertretene Werte, Recht, fachliche Argumente, Wissen, Innovationsideen, eingespielte Routinen, individuelle Motivationen, Moral, Liebe, Macht und Karriereträume, Erwartungen, Erwartungserwartungen, Wahrnehmungen und Empfindlichkeiten sowie Bedürfnisse durchzusetzen. Nach den Überlegungen zu den Interventionsgrenzen eines Managements und zu dessen möglichem Umgang mit Paradoxien wird in diesem Kapitel der Frage nachgegangen, wie Kommunikation sich selbst im Hinblick auf Anschlussmöglichkeiten absichert. Damit lässt sich zeigen, welche Selektionsverstärker eingesetzt werden (können). Alle versuchten strukturellen Änderungen von Seiten des Managements oder von anderen Beteiligten, sei es auf der Ebene der Interaktion oder auf der Ebene der Organisation, müssen die Filter Wahrnehmung, Bewusstsein, Soziales passieren und dort wie immer kurzfristigen Halt für Wiederverwendung finden. Das ist alles andere als technologisierbar, und doch gibt es unterschiedlich starke Mechanismen, um intendierte Anschlüsse wahrscheinlicher werden zu lassen und andere zu blockieren. Diese Mechanismen möchten wir nun in den Blick nehmen, um die Möglichkeiten des Managements zur Durchsetzung seiner Absichten aus dieser Perspektive beurteilen zu können.

---

<sup>452</sup>

Serres (1987, 132).

## a. Wissen

Das Thema Wissen hat Konjunktur. Thomas Hermesen geht davon aus, dass das zentrale Medium in den von uns besprochenen Organisationen zunehmend von Solidarität auf Wissen umgestellt wird.<sup>453</sup> Die Attraktivität von Wissensarbeit in Organisationen besteht darin, dass es Ungewissheiten in die Routinen wiedereinführt<sup>454</sup> und so zu immer wieder neuen Transformationen oder Bestätigungen der fungierenden Strukturen führt. Um Wissen zu bestätigen, zu erschüttern oder zu reformieren, muss es mit Differenzen und damit mit überraschenden Informationen konfrontiert werden. Hilfeorganisationen sind aufgrund ihrer Mehrsprachigkeit auf verschiedene Umwelten hin sensibel. Sie müssen verschiedene Wissensangebote, die in Interaktionen von internen oder externen Anspruchsgruppen eingebracht werden, im Hinblick auf ihre Ziele und Zwecke miteinander kombinieren. Dabei haben sie es schwer, sich von Fremdzumutungen abzugrenzen, denn „sie bieten der Gesellschaft und ihren Subsystemen eine „offene Flanke“ für Umwelterwartungen und verfügen über keinen wirksamen Stoppmechanismus der Zurückweisung.“<sup>455</sup> Für die zunehmende Bedeutung von (professionsfremdem) Wissen im Unterschied zu Werten in diesen Organisationen sprechen zwei zentrale Entwicklungsdynamiken:

Auf der einen Seite sind Professionen nicht mehr in der Lage, exklusive Kernkompetenzen für die Repräsentation spezifischer Wissensbestände zu reklamieren und damit handlungsleitend auf kognitive Erwartungsstrukturen anderer Berufsgruppen innerhalb des Organisationsverbundes einzuwirken; auf der anderen Seite lässt sich die Kommunikation von Hilfe sowohl trägerpolitisch als auch intraorganisatorisch nicht mehr über Solidarität organisieren. Gerade weil Organisationen, das heißt öffentliche Verwaltungen ebenso wie Wohlfahrtsverbände, Wirtschaftsunternehmen und international operierende Nonprofitorganisationen ganz und gar auf heterarchisch strukturierte Kommunikationsbeziehungen verwiesen sind, gewinnt das Medium Wissen an Relevanz.<sup>456</sup>

Dem ist zuzustimmen. Aus Sicht der Organisation kann eine bevorzugte Bindung an die Soziale Hilfe und die damit eingebrachten Werte wie Solidarität, Gleichheit etc.<sup>457</sup> im

---

<sup>453</sup> Vgl. Hermesen (2000, 11).

<sup>454</sup> Vgl. Hermesen (2000, 81).

<sup>455</sup> Hermesen (2000, 80).

<sup>456</sup> Hermesen (2000, 80).

<sup>457</sup> Ein Punkt sollte dabei nicht übersehen werden: „So sind soziale Dienstleistungen einerseits ein nahezu unbegrenztes Geschäft und werden andererseits mit einer Symbolik von Nächstenliebe und Fürsorge ausgestattet. Sie werden in einem fürsorglichen Gestus immer weiter ausgedehnt und führen so dazu, dass hergebrachte Laienkompetenzen entwertet und in professionelle Monopole überführt werden. Die Hilfe trägt also auch deutliche Züge der Entmündigung, was für Professionelle von Vorteil ist. Denn je weniger der einzelne Laie seine Belange selbstständig regeln kann, desto größer wird der Bereich, in dem Dienstleistungsexperten Lohn und Brot finden können. Dabei verhalten sich die professionellen Helfer nicht heuchlerisch in dem Sinne, dass sie ihre eigenen Interessen unter einer Maske der Fürsorge verbergen. Vielmehr ist die

Hinblick auf ihren hybriden Betriebsmodus kontraproduktiv sein. Aus diesem Grund haben wir oben den Begriff des Sozialmanagements abgelehnt. Eine Orientierung am Medium Wissen scheint dem organisatorischen Betriebsmodus entgegenzukommen, ist das Medium doch offen für Formprägungen aller Art, die nicht gleich Blockaden mit einbauen. Mit der Umstellung auf das Medium Wissen sind zunehmende und grundlegende Konfliktpotentiale zwischen den Professionellen und der jeweiligen Organisation auszumachen.

Während intermediäre Organisationen als soziale Systeme in der Generierung von Wissen an Systemerhalt auf der Grundlage von kommunizierbaren Entscheidungen interessiert sind, (...) geht es Professionen um (sinnhafte) Vermittlungsleistungen von Wissen, die auf Strukturänderung, Strukturaufbau und Identitätserhaltung von Personen gerichtet sind.<sup>458</sup>

Während die Hilfekommunikation beispielsweise noch Ressourcenbedürfnisse anzeigt, um Karrieremerkmale der Klienten zu optimieren, muss die Organisation aufgrund anderer Logiken unter Umständen schon Stoppregele der Hilfe signalisieren und durchsetzen. Organisationswissen, Managementwissen und Professionswissen fallen in diesen Konstellationen auseinander.

In der Praxis hat das zur Folge, dass Professionen in einem bisher kaum gekannten Ausmaß durch andere Rollenträger mit Kriterien der Rechnungsprüfung, Evaluation, Qualitätskontrolle etc. belastet werden und diesen Rationalitätsanforderungen auf sehr unterschiedliche Weise begegnen müssen.<sup>459</sup>

Und in der Tat kann gesagt werden: „zusammen mit dem Aufstieg des Managements gerät in der Wissensgesellschaft die Exklusivität jenes gesellschaftlichen Sonderwissens unter Druck, das mit den Professionen klassisch bezeichnet ist.“<sup>460</sup> Etwas anders und auf unser Thema gewendet könnte man auch sagen, dass mit dem zunehmenden Druck, der auf den Hilfeorganisationen lastet, die Soziale Hilfe zugunsten anderer Wissensbestände an Einfluss in der Interaktionspraxis verliert. Zunehmend setzen sich Experten durch, die es verstehen, das Medium Wissen zu ihren Gunsten zu nutzen. Ihr Zugriff liegt dabei nicht in einem besseren Wissen, sondern im „Zugriff auf Ressourcen,

---

Maske das Gesicht, der moderne Dienstleistende glaubt an seine Fürsorge und muss dies wohl auch tun, weil er seine Aufgabe mit Zynismus kaum erfüllen könnte“ (Wittpoth 2002 29). Die Gefahr dieser Dienstleistungen liegt darin, dass die Klienten ihre Zuständigkeit für sich selbst verlieren könnten (McKnight in Wittpoth 2002, 29). „Seine höchste Form hat dieses System erreicht, wenn das Lob des Experten – „Ich bin sehr zufrieden mit ihrem Verhalten“ – vom Laien nur noch mit einem „Danke schön“ beantwortet werden kann (ebd. 30).

<sup>458</sup>

Hermesen (2000, 87).

<sup>459</sup>

Hermesen (2000, 89). Er sieht durch die Umstellung von Werten auf Wissen für die Organisationen und für die Professionen ganz neue Probleme, die zu bewältigen sind aber auch neue Anschlussmöglichkeiten (vgl. Hermesen 2000, 91).

<sup>460</sup>

Tacke (2005, 174).

die Annahmewahrscheinlichkeit für Kommunikationsofferten<sup>461</sup> sicherstellen. Diese Annahmewahrscheinlichkeiten nehmen wir nun in den Blick. Zuvor soll eine bestimmte und weit verbreitete Kommunikationsvariante der Sozialen Hilfe auf ihre Durchsetzungswahrscheinlichkeit hin beleuchtet werden. Vor diesem Hintergrund lassen sich die anderen Anschlussverstärker verstehen.

## **b. Lebenswelt**

Das Management, so der oben gemachte Vorwurf, lehnt sich oft an nette Begriffe an. Wer kann, auf den ersten Blick, etwas gegen eine Verschlankung der Organisation zugunsten besserer Effizienz oder gegen ein Lernen haben? Dasselbe gilt auch für die Soziale Hilfe. Auch ihr kann man den Vorwurf machen, sich in ihren Selbstbeschreibungen mit schwer negierbaren Begriffen auszustatten, die mehr versprechen als sie halten. Solche Beschreibungen können ihre Durchsetzungschancen beeinflussen. Im Hinblick auf die härtere Gangart in Hilfeorganisationen sind sie in der Zukunft negativ einzuschätzen, insofern keine überzeugenderen Argumente genutzt werden.

Prominent in den Ausbildungsgängen der Sozialen Hilfe ist der Lebensweltansatz, der sich an den Adressaten Sozialer Hilfe, an den Selbstbeschreibungen ihrer Lebensverhältnisse und an ihren verschiedenen materiellen und immateriellen Ressourcen orientiert. Der Begriff Lebenswelt markiert eingeschliffene Abläufe im Alltag der Menschen, mit denen sie sich die ihnen erscheinende Komplexität auf ein handhabbares und wohl auch auf ein emotional verarbeitbares Maß reduzieren. Das verschafft Orientierungsmöglichkeiten. Sie können auf diese Art Erwartbarkeiten ausbilden, die sich nicht andauernd in Frage stellen brauchen und sich zu bewähren scheinen.

Der Lebensweltbegriff bezieht sich kritisch auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Die Orientierung an der Lebenswelt der Klienten lenkt den Blick auf ihre Alltagsbewältigungen, die dabei anfallenden Schwierigkeiten und Möglichkeiten. Sie rekonstruiert den Eigensinn des einzelnen Individuums im Alltag mit Blick auf seine gesellschaftliche Verwickeltheit und sucht nach Bewältigungsmustern, die sich bewähren oder die zum Problem geworden sind. Diese sollen, falls notwendig, erweitert

---

<sup>461</sup> Nassehi (2003, 303).

und mit hilfreichen sozialen Strukturen<sup>462</sup> verbunden werden, um einen „gelingenden Alltag“<sup>463</sup> zu ermöglichen. Damit werden die Adressaten der Sozialen Hilfe bei der Bewältigung ihres Alltags berücksichtigt und andere gesellschaftliche Erfordernisse der Tendenz nach ausgeblendet.

Kritisch anzumerken ist, dass die Lebenswelt nicht ohne Beobachter gedacht werden kann, dass diese je konstruiert wird und zudem, je nach Blickrichtung, anders erscheint. Sie ist keine objektive Gegebenheit, sondern wird in kommunikativen Verfahren rekonstruiert. Der Begriff der Lebenswelt und der des Alltages mögen Vertrautheit und Evidenz signalisieren, sind aber soziale Konstruktionen.<sup>464</sup> Sie von der Gesellschaft zu trennen und diese zu kritisieren, bringt die Soziale Hilfe bei der Problembearbeitung nicht weiter. Das Eine ist das Eine nicht, ohne dass das Andere mitgedacht wird. Die Lebenswelt ist ohne das Soziale nicht zu haben.

Wir hatten im Kapitel zum Thema Kommunikation<sup>465</sup> diese als nicht loslösbar vom Bewusstsein, aber nicht mit demselben verschmolzen skizziert. Es ging um konditionierte Koproduktion, um die Gleichzeitigkeit der Effektbewirkung eines Ereignisses auf mentale und soziale Aufmerksamkeitsrichtungen. Daraus folgt: „Aus Interaktion mit mitlaufender Sozialisation emergiert Lebenswelt.“<sup>466</sup> Die Lebenswelten werden koproduktiv und milliardenfach verschieden als Nebenprodukt der Kopplung zwischen Bewusstsein und Kommunikation hervorgebracht. Jede Beobachtung regeneriert das Schema vertraut/unvertraut und produziert damit unvermeidbar

---

<sup>462</sup> Mit Netzwerken können und konnten schon immer "Schleusenwärter" umgangen werden. Achim Brosziewski macht neben Reputation und Organisationen auch Netzwerke aus, die als karriererelevant betrachtet werden können (vgl. 2006, 7). Dieser Sozialtyp ist nicht zu unterschätzen, Netzwerke dienen heute gar als Geldäquivalente (vgl. Luhmann 2005a, 238). Ein Mangel an Netzkontakten kann folglich auch zu Bedürftigkeit führen. Mitmachen können hier vor allem die Personen, die im Gegenzug auch etwas zu bieten haben. Zumindest muss das im langen Lauf unterstellt werden können. Es braucht verschiedene Kompetenzen und Ressourcen, um Netzwerke für sich selbst nutzbar zu machen. Diese (kognitiven und sozialen) Kompetenzen fehlen den Klienten der Sozialen Hilfe nicht nur oftmals, sie haben auch meist nicht die notwendigen Tauschmaterialien (materiell und immateriell), die es braucht, um von Netzwerken wiederum als attraktiver (Zukunfts-) Partner gesehen zu werden. Geben und Nehmen wird hier in der Zeit hinausgezogen. Man investiert und bekommt an anderer Stelle eventuell wieder etwas heraus. Um investieren zu können, muss man haben. Zu diesen Schwierigkeiten des Einbezuges von tragenden und nachhaltigen Netzwerken in die Hilfefonstruktion kommt noch, dass die durchaus notwendige Netzwerkorientierung innerhalb der Sozialen Hilfe nicht konsequent umgesetzt wird (vgl. Strauss in Otto 2007, 19, Fn. 36).

<sup>463</sup> Vgl. Thiersch, Grunwald, Köngeter (2005, 164).

<sup>464</sup> Im Luhmann Lexikon wird Lebenswelt wie folgt beschrieben: „**Lebenswelt**, Begriff für gegebene und als unproblematisch fraglos zu akzeptierende Hintergrundsüberzeugungen, die sich mit der Metapher des Vertrauten (...) belegen lassen. Systemtheoretisch gilt: Jede wiederholfähige (...) Unterscheidung erzeugt Vertrautheit. Das als vertraut Unterschiedene ermöglicht die vertraute Unterscheidung von vertraut/unvertraut (...). L. (Lebenswelt, H.U.) ist dann die Welt, die durch jeweilige vertraute Unterscheidungen als vertraut/unvertraut repräsentiert wird.“ (Krause 1999, 146).

<sup>465</sup> Vgl. S. 10.

<sup>466</sup> Markowitz (2006, 68).

(vertraute) Lebenswelten.<sup>467</sup>

Die Trennung von System und Lebenswelt muss – jedenfalls auf der Ebene der Interaktion – als Fehlkonstruktion eingestuft werden. Das ungemein komplizierte Prozedere in den Systemen der Interaktion greift die Lebenswelt nicht an, sondern bringt sie im Zusammenwirken mit Sozialisation überhaupt erst hervor.<sup>468</sup>

Die Lebenswelt kann als Selbstvereinfachung aufgefasst werden, ohne die ein sozialer Alltag nicht vorstellbar ist.<sup>469</sup> Selbstvereinfachungen sind für Menschen im Kontakt mit der Gesellschaft, die als komplexer beschrieben werden kann, der Normalfall. Jede Beobachtung schließt andere Möglichkeiten aus. Sie kann ausgewechselt werden. Menschen können vertraute Sinneindrücke verlassen und neue Wege suchen.

Der Begriff „Lebenswelt“ lässt sich auch anders lesen, nämlich als Strategie der Sozialen Hilfe zur Erhaltung des eigenen Bestands an Vertrautem (Methoden, Beschreibungen, Erklärungswissen etc.). Lebenswelten werden von systemischen Zumutungen getrennt. Der Begriff differenziert damit Opfer und Täter<sup>470</sup> und stabilisiert auf diese Weise ein ethisches Prinzip, das schlussendlich die Soziale Hilfe selbst vor Zumutungen bewahrt.<sup>471</sup> Unter dem Vorwand, die Klienten zu schützen, wappnet man sich gegen organisatorische Veränderungen. So lässt sich die Karriere des Konzepts der Lebensweltorientierung auch erklären.

Die Entgegensetzung von System und Lebenswelt verspricht in Bezug auf das, wofür und wogegen sich das helfende Handeln zu engagieren hat, eine Orientierungssicherheit, die die bis dahin gepflegte Dichotomisierung von Herrschaft/Emanzipation, Repression/Autonomie, Affirmation/Kritik, Entmündigung/Befreiung und ähnlichen Begriffspaarungen infolge eines inflationären Herrschaftsverdachts kaum noch leisten konnte. Sie kommt einer sozialpädagogischen Tradition entgegen, die in den Apparaten einer verwalteten Welt immer schon die eigentlichen Hindernisse autonomer sozialer Arbeit ausgemacht hat.<sup>472</sup>

Die Referenz auf einen solchen Wert ist nicht besonders plausibel, und es fragt sich, ob sie in den Diskussionen innerhalb der Hilfeorganisationen zukünftig noch durchsetzungsfähig ist. Allenfalls kann vor diesem Hintergrund entsprechend moralisiert werden. Moral verteilt Achtung und Missachtung und bindet die Beobachter an ihre achtenswerte Perspektive, die zu verteidigen ist. Missachtet wird dann jede Zumutung, welche die Lebenswelt in Frage stellt, während letztere geachtet wird. Damit

---

<sup>467</sup> Vgl. Fuchs (1992, 123).

<sup>468</sup> Markowitz (2006, 68).

<sup>469</sup> Vgl. Markowitz (2006, 69).

<sup>470</sup> Vgl. Nocke/Breunung (2000, 251).

<sup>471</sup> Vgl. Nocke/Breunung (2000, 244).

<sup>472</sup> Nocke/Breunung (2000, 248).



ergreift man einerseits Partei und entledigt sich der systemischen Hälfte des doppelten Mandats.<sup>473</sup> Die Probleme werden dann verschoben, denn der Verdacht der Pathologisierung von Problemlagen zugunsten eigener Nachfragesteigerung wird damit bestärkt.<sup>474</sup> In dem oben gemachten Vorschlag<sup>475</sup>, Karriere als Medium der Sozialen Hilfe zu bestimmen, wird der Forderung nach beiden Blicken nachgekommen. Damit kann dem doppelten Mandat Rechnung getragen werden. Anzumerken ist: Es ist nicht nur im Falle der Sozialen Hilfe ein Muster zu sehen, das sie vor organisatorischen Zumutungen schützt. Auch andere Professionen beachten sich mehr auf der Seite des Systems als auf derjenigen der Umwelt und bekommen damit Schwierigkeiten.<sup>476</sup> Ein Beispiel:

Im Gesundheitswesen ist mir mit der Zeit deutlich aufgefallen, dass von den Ärzten häufig nur die unmittelbare therapeutische Leistung im Arzt-Patienten-Kontext als Wertschöpfung betrachtet wird. Alles andere, was im Krankenhaus passiert, gehört in deren Wahrnehmung zu den zweitrangigen Unterstützungsprozessen.<sup>477</sup>

Das ist nichts Überraschendes, denn schließlich schulden sie eine solche Stabilisierung und Ignorierung von Fremdzumutungen ihrer Identität, die nicht einfach aufs Spiel gesetzt werden kann. Man kann ein solches Verhalten als funktionale Notwendigkeit betrachten. Heute werden die Professionen aber zunehmend nicht mehr darum herum kommen, sich selbst und ihr Wirken in einem größeren, vor allem organisatorischen Zusammenhang zu sehen. Um ihr Handeln herum „läuft eine gigantische Systemlogistik ab.“<sup>478</sup> Diese kann nicht ignoriert werden, ohne dass man den Preis dafür bezahlt. Der besteht dann darin, dass man selbst Opfer der Ignoranz wird. Die Beobachtungen haben sich gesellschaftlich verschoben. Sie sind reflexiver geworden. Professionen können sich nicht mehr als Mittelpunkt einer Organisation sehen, die um sie herum zu laufen

<sup>473</sup> Vgl. Nocke/Breunung (2000, 249).

<sup>474</sup> Vgl. Nocke/Breunung (2000, 249). Peter Sommerfeld hat einen Essay zur möglichen Zukunft der Sozialen Hilfe geschrieben, aus dem sich herauslesen lässt, welchen Anforderungen sie und ihre Organisationen sich in einer zunehmend reflexiv eingestellten Gesellschaft stellen müssen. Er fordert von der Sozialen Hilfe eine neue Form der Wissensproduktion, die der Komplexität ihres Gegenstandes angemessener ist. Damit „(...) sollen hergebrachte Lösungswege optimiert und die Rechenschaftsbelegung und Kommunikation mit der Gesellschaft und anderen Funktionssystemen verbessert werden“ (Sommerfeld 2003, 20). Er meint, dass die Soziale Arbeit „die Wissensgrundlagen ihrer Verfahren im Hinblick auf die reale Komplexität der Probleme verbessern muss“ (Sommerfeld 2003, 17). Sie soll die Komplexität praktischer Abläufe erfassen und mit darauf bezogenen wissenschaftsgestützten Verfahren angemessen reduzieren. Dabei sollen Controllinginstrumente ebenso genutzt werden wie empirische wissenschaftliche Studien und Qualitätsmanagementkonzepte. So sollen die Professionellen befähigt werden, die Ergebnisse ihrer Dienstleistungen im Diskurs mit anderen zu vertreten und zu begründen.

<sup>475</sup> S. 153ff.

<sup>476</sup> Das gilt auch für die Wissenschaft. Am Grundsatz der Freiheit der Forschung festhaltend, ignoriert sie oft die Irritationen der Praxis (vgl. Jansen 2007, 119).

<sup>477</sup> Rüegg-Stürm (2007, 106).

<sup>478</sup> Rüegg-Stürm (2007, 107).

hat. Sie sind darin eingebunden, und die Umwelt ist viel komplexer, vielschichtiger als sie selbst. Es braucht eine neue Form der Oszillation im Beobachtungsverhalten. Wenn Hilfe also Ambivalenzen ertragen und bewältigen kann und soll<sup>479</sup>, dann steht eine einseitige Lebensweltorientierung dem entgegen.

### c. Werte

Werte scheinen nur noch bedingt als Koordinationsmechanismen in Organisationen zu taugen, wenn (Experten-) Wissen als Zentralmedium stärker wird. Der Wert Solidarität, immerhin die „ursprünglichste und gesellschaftsgeschichtlich älteste Steuerungsform“,<sup>480</sup> scheint mehr und mehr zu verblassen oder nur noch dort eingesetzt zu werden, wo andere Möglichkeiten wie Recht, Geld und Macht nicht ausreichen. Der Wert Gleichheit scheint inflationär geworden, weil er jeder Erscheinung angeheftet wird und dies oft ohne zu prüfen, wo die Eigenanteile der Personen bei der Ungleichheitsproduktion liegen, und weil man sehen kann, dass Gleichheit eine Rhetorik bleibt und die Allinklusion aller Personen in die Leistungsbereiche der Gesellschaft aus verschiedenen Gründen nicht möglich ist.

Werte überzeugen zwar oft nicht mehr und können als explizit platzierte Durchsetzungsargumente kaum noch gebraucht werden, aber sie finden dennoch ihren Weg in die Kommunikation. Sie simulieren einen Zugang zur Welt, vor dessen Hintergrund Beobachtungen abweichen können. Aufgrund von Werten finden Handlungen statt und werden andere ausgeschlossen. Sie dienen somit zur Handlungsorientierung.<sup>481</sup> Die Technik der Implementierung in die Kommunikation ist raffiniert. „Werte werden in der Kommunikation vorausgesetzt, auch mitkommuniziert, aber nicht der Kommunikation ausgesetzt. Sie werden nur als Prämissen, nicht als Behauptungen aktiviert“,<sup>482</sup> und man muss sich schon sehr konzentrieren, um ihre Einspeisung zu bemerken.<sup>483</sup> Die Last des Widerspruchs und der damit verbundene Aufwand wird auf den geladen, der den Wert unter Umständen nicht negieren, aber andere Möglichkeiten mitbeachten will. Oft ist der Aufwand des Widerstandes zu groß,

---

<sup>479</sup> Vgl. Kleve (2007).

<sup>480</sup> Vgl. Willke (2006, 59).

<sup>481</sup> Luhmann (1997, 341).

<sup>482</sup> Luhmann (1997, 799).

<sup>483</sup> Ein Beispiel: „Wenn Frauen Gleichbehandlung verlangen, dann ist damit zugleich angedeutet, dass andere dies anzuerkennen haben, ohne dass die Prämisse, Gleichheit sei ein Wert, zur Diskussion gestellt würde.“ (Luhmann 1997, 799).

und die Werte werden akzeptiert.<sup>484</sup> Wenn sie sich in Hilfeorganisationen zu sehr durchsetzen, ist das Management gefragt. Es muss auf die anderen Seiten verweisen, die beachtet werden müssen. Notfalls muss es sie auch mit Macht durchsetzen, denn es handelt nicht nur im Sinne eines Auftraggebers, es ist wie die Organisation auch multipel angelegt. Daher ist es falsch zu verlangen, dass ein Management in Hilfeorganisationen „wertorientiert“<sup>485</sup> sein soll. Werte spielen in der Sozialen Hilfe und ihren Organisationen zweifellos schon immer eine wichtige Rolle, aber eben nur eine unter mehreren. Konflikte sind vorprogrammiert, denn spätestens dann, wenn Werte zugunsten anderer Argumente – die auch Werte darstellen können – negiert werden müssen, ist es vorbei mit Kooperation und freundlichen Aushandlungsprozessen.

#### **d. Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien**

Soziale Anschlüsse sind nicht selbstverständlich. Kommunikation kann abgelehnt werden, man hat anderes zu tun oder andere Interessen. Evolutionär haben sich parallel zu Werten und Moralkommunikation oder zu Seinsbehauptungen unterschiedliche Kommunikationsmedien herausgebildet, welche die Unwahrscheinlichkeiten des kommunikativen Anschlusses in Wahrscheinlichkeiten transformieren. Es geht um Verwahrscheinlichungsmedien. Sie verstärken den Selektionsmechanismus und beeinflussen Motivationen. Sie werden nicht als personelle Eigenschaften zugerechnet, sondern lassen sich als Formen verstehen, die von der Kommunikation genutzt werden können, um sich selbst wahrscheinlicher zu machen.

Geld ist ein solches Medium, das es wahrscheinlicher macht, dass eine Person soziale Sinnzumutungen auch gegen den Widerstand anderer Möglichkeiten erfüllt. Man gibt Dienstleistungen oder Waren gegen Geld an den anderen. Die Symbolisierung ist hier schnell ersichtlich, und auch die Generalisierung lässt sich leicht erkennen. Die Bezahlung in Form von Geld ist eine Hauptmotivation (Bedürfnisbefriedigung), dafür jeden Tag in eine Organisation zu fahren, die meisten Verhaltensweisen außen vor zu lassen und auf deren sozialen Gleisen zu bleiben. Dort wird Arbeitskraft gegen Geld geboten, mit dem man wieder andere Dinge bekommen kann. Das Geld und seine Erhöhung oder Reduktion kann in der Folge als Sanktionsmittel oder als Lockmittel eingesetzt werden, um Macht durchzusetzen und die Kommunikation auf diese Weise in

---

<sup>484</sup> Vgl. Luhmann (1997, 799).  
<sup>485</sup> Klug (2002, 40).

die gewünschte Richtung zu manövrieren.

Macht führt zur Verwahrscheinlichung von bestimmtem Sinn, und dies mit besonderem Nachdruck. Macht arbeitet mit Drohpotenzial und greift vor allem im Kontext von Organisationen. Der zugemutete Sinn wird akzeptiert, weil Sanktionen vermieden werden sollen. Macht kollabiert dann, wenn Sanktionen in Kauf genommen werden. Man gibt Weisungen und droht implizit oder explizit mit Sanktionen im Falle der Verweigerung. Wird der Sinn dennoch nicht angenommen, ist man genötigt, Sanktionen folgen zu lassen. Aus Macht wird Ohnmacht. Das Medium hat nicht funktioniert. Um Macht erfolgreich wirken zu lassen, muss vermieden werden, dass die signalisierten Sanktionen in der Auswahl an möglichen Anschlüssen den Vorzug erhalten. „Die Form der Macht ist nichts anderes als diese Differenz, die Differenz zwischen der Ausführung der Weisung und der zu vermeidenden Alternative.“<sup>486</sup> Der zugemutete Sinn muss eher annehmbar sein als die zu erwartende Sanktion, da ansonsten die andere Seite selbst Macht in Anspruch nimmt, um zum Verzicht oder zum Durchführen der Sanktion zu zwingen.<sup>487</sup> Das hat zur Folge, dass in Organisationen Macht nur begrenzt einsetzbar ist, denn ein Management beispielsweise ist auf Kooperation und die dadurch generierten Informationen angewiesen. Zuviel Einsatz von Macht könnte es von den wichtigen Quellen des zirkulierenden Wissens abschneiden, und eine Kreuzung von Ohnmacht zu Macht mittels weiterem Machteinsatz kann der sozialen Adresse erheblichen Schaden zufügen. Wiewohl ein Management nicht auf den Einsatz von Macht verzichten kann, sollte es dieses Medium dosiert einsetzen. Organisatorische Macht beruht formell auf der Kompetenz dienstlicher Weisungen und faktisch auf dem Einfluss bezüglich Karrieren. Die besseren Plätze sind nur beschränkt vorhanden und positive Karrieren hängen mit Personalmacht, also mit der Verfügungsgewalt über Positionen zusammen.<sup>488</sup> Diese Macht ist aber nur genau so lange wirksam, bis die Person, welche Karrierepläne im Auge hat, solche Pläne aufgibt und Dienst nach Vorschrift macht oder den Organisationswechsel plant. Da die Karrieremöglichkeiten in Hilfeorganisationen meist schon aufgrund der Größe begrenzt sind, wird letztere Möglichkeit wohl oft den Vorzug erhalten.<sup>489</sup>

Ein anderes Medium zur Beeinflussung von Selektionsleistungen wäre die Liebe. Man tut etwas, weil man weiß oder zumindest davon ausgeht, dass das Gegenüber das positiv

---

<sup>486</sup> Luhmann (1997, 356).

<sup>487</sup> Vgl. Luhmann (1997, 356).

<sup>488</sup> Vgl. Luhmann (2003, 104-105).

<sup>489</sup> Wenn man nur die gängigen Onlineportale in der Schweiz daraufhin untersucht, wie viele Stellenausschreibungen im Sozialbereich von wenigen Organisationen immer wieder gemacht werden, kann man diese These bekräftigt sehen.

erlebt. Man nimmt die Erwartungen des anderen vorweg und kommt ihnen zuvor. Man sieht mit seinen Augen<sup>490</sup> und bindet das eigene Handeln an diese Imagination. Wahrheit, ein weiteres Medium, wird dann eingesetzt, wenn es darum geht, neues Wissen durchzusetzen, oder wenn es darum geht, das vorgeführte Wissen zu bezweifeln. Es wird auf Beobachtung zweiter Ordnung umgeschaltet, um die Argumente zu prüfen. Meist geschieht dies durch Theorien und Methoden.<sup>491</sup>

Man könnte noch weitere Koordinationsmechanismen der Kommunikation anführen,<sup>492</sup> beispielsweise Emotionen. Sie blockieren die Kommunikation, indem sie einen Stopp einführen: bis hierhin und nicht weiter. Unbestreitbarkeiten werden markiert, ein besonderer Weltzugang simuliert. Emotionen bewirken wie Werte eine Reflexionssperre. Beide Mechanismen sind sozial attraktiv und versprechen Erfolg, wenn es darum geht, bestimmte Anschlüsse zu vermeiden. In die Kommunikation werden im Falle von Emotionen Nichtfraglichkeiten eingebaut, die sich an kommunikativ als Gefühle ausgezeichneten Wahrnehmungen festmachen und gegen eine Beobachtung zweiter Ordnung abschotten.

Hier beenden wir die Aufzählungen. Festzuhalten ist: Durch Moral, (Experten-) Wissen, Rekurs auf Routinen, Werte, Verweise auf Lebenswelten, Ethik, Emotionen und symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien wie beispielsweise Macht, Geld, Liebe, Wahrheit etc. wird auf unterschiedliche Weise und mit unterschiedlichem Druck ermöglicht, bestimmten sozialen Sinn durchzusetzen und anderen zu blockieren. Es geht bei allen Mechanismen um Mittel, die eingesetzt werden, um Kontingenzen zu managen und Selektionen in die eine oder andere Richtung zu beeinflussen. Die Themen, die sich schlussendlich in den formellen und informellen Interaktionen durchsetzen, stabilisieren und Entscheidungen anregen, werden aus ganz verschiedenen Techniken der Ermöglichung und der Blockade gespeist. Auch dem Management stehen damit unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung, seine Absichten und ihre Anschlüsse wahrscheinlicher zu machen. Im Folgenden gehen wir der zentralen Frage nach, wie wichtig dabei die Abstimmung der Absichten mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Organisation ist.

---

<sup>490</sup> Vgl. Luhmann (1997, 345ff).

<sup>491</sup> Vgl. Luhmann (1997, 339). Dabei gilt: „Man kann Wahrheit nicht durch Bezahlung außer Kraft setzen, sondern nur durch Forschung.“ (Luhmann 1997, 373). Die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien lassen sich nicht wechselseitig ersetzen: Liebe ist nicht käuflich, und Macht nicht wahrheitsfähig.

<sup>492</sup> Vertrauen beispielsweise, oder Glauben, Intrigen und Humor.

## 9. Praxiskommunikation

*„Wer sich komplexe Erwartungen bewahrt (das heißt, wer komplexe mentale Modelle über die Entstehung von Ereignissen entwickelt) wird seltener von unerwarteten Ereignissen überrascht.“<sup>493</sup>*

Das Zitat erinnert daran, dass es für ein Management Sinn macht, die eigenen Annahmen bezüglich der vorgestellten Praxis aus der Beobachtung erster Ordnung in die Beobachtung zweiter Ordnung zu überführen. Dies, um sich verorten und reflektieren zu können und um nicht an den Klippen der eigenen Machbarkeitsvorstellungen zu zerschellen oder sich selbst kommunikativ zu isolieren. In diesem Kapitel nehmen wir die Interaktionsmuster in Organisationen und die Frage nach der Beteiligung des Managements und der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Blick. Es gilt auszuloten, wo hier Risiken und Chancen liegen. Es ist schon sichtbar geworden, dass diese Interaktionen alles andere als linear oder rational verlaufen und dass hier unterschiedliche Beobachter mit heterogenen Interessen und Druckinstrumenten im Spiel sind.

Grob differenziert kann man Interaktionen in der Praxis in zwei Formen, gesellig/ernst, einteilen. Einmal ist die Themenwahl lockerer, sprunghafter und nicht zwangsläufig in Zusammenhang mit den Anliegen der Organisation zu bringen, ein andermal geben formelle Abläufe die thematische Bandbreite vor und binden die Aufmerksamkeit der daran Beteiligten auch gegen ihre Interessen. Die in der organisatorischen Praxis fungierenden Interaktionsmuster entstehen durch das Zusammenspiel verschiedener Sinnwelten mit unterschiedlichsten Weltansichten und Erwartungen. Die Bilder über die Art und Weise, wie Hilfe zu leisten ist und welche Beiträge die Organisation und das Management hier erbringen sollen, divergieren. Alle wollen ihre eigenen Interessen, und wenn es denn sein muss, über den manchmal notwendigen Umweg der Kooperation, durchsetzen und werden dabei von schriftlich ausformulierten Abläufen und Regeln der Organisation in vorgefertigte soziale Schienen gedrängt. Etwa dann, wenn den Konditionalprogrammen zu folgen und deren Controlling durch das Management vorhanden ist. Eine, salopp gesagt, durchaus konfliktschwangere Ausgangslage, bei der vom Management versucht wird, Mehrdeutigkeiten so zu reduzieren und zu koordinieren, dass sich brauchbare Sinnformen fixieren und auf Entscheidungen verteilen lassen, mit denen man weitermachen kann. „Die Tätigkeit des

---

<sup>493</sup> Weick, Sutcliffe (2001, 22).

Organisierens zielt auf die Herstellung eines tragfähigen Sicherheitsniveaus. Eine Organisation versucht, mehrdeutige Informationen umzuformen bis zu einem Grad an Eindeutigkeit, mit dem sie arbeiten kann und an den sie gewöhnt ist.“<sup>494</sup> Bei der Erstellung dieses Sicherheitsniveaus entsteht kommunikativer und bewusster (Sinn-) Abfall<sup>495</sup>, der unter Umständen nicht vergessen wird und damit das Futter für allerlei bewusste und soziale (Ziel-) Konflikte bereitstellt. „Es ist das Reden über Abfall, das die Kommunikation anregt, es sind die Gedanken an den Abfall, die das Bewusstsein aufregen.“<sup>496</sup> Und sicher ist es entscheidend für die Qualität der herzustellenden Interaktionsmuster, wie die Organisation und deren Management mit diesen Sinnabfällen, den nicht weiter verknüpften oder ignorierten Sprechakten der Mitarbeiter beispielsweise, umgehen. Es macht einen Unterschied für die weitere Beteiligung der Menschen, ob Organisationen und ihr Management diese machtvoll via hierarchisch abgestützter Anordnungen, an denen Drohpotentiale haften, in bestimmte Positionen drängen, ob sie deren Bedürfnisse ignorant übergehen oder ob sie sich Zeit nehmen, diese zu bearbeiten. Es gilt auch, das ist die andere Seite, dass aufgrund der zeitlich begrenzten Ressourcen nicht alle Störungen/Abfälle behandelt werden können, was die Kapazitäten weit überfordern und die Routineabläufe auflösen würde.

Wir haben es bei der Suche nach passenden Interaktionsmustern mit einer Arena von Erwartungen, Erwartungserwartungen, Kämpfen um Karrieremöglichkeiten, also um knappe Plätze, die in der Organisation besetzt werden können, um Liebe, Macht und Geld und um Werte, Ethiken, Klatsch, Tratsch und Intrigen etc. zu tun. Um zu verstehen, wie differenziert solche mikropolitischen Spiele ablaufen, sind die Analysen von Erwin Goffman zu Interaktionsverhalten instruktiv. Er spricht davon, dass es hier weniger um Menschen und ihre Situationen, sondern eher um Situationen und ihre Menschen geht.<sup>497</sup> Damit verweist er darauf, dass diese Kommunikationen die Mitwirkungs- und Verhaltensmöglichkeiten der Menschen stark beeinflussen. Die Spielregeln der Kommunikation haben erheblichen Einfluss auf das Verhalten der Spieler. Mit Blick auf konditionierte Koproduktion muss man sagen: und umgekehrt.

---

<sup>494</sup> Weick (1985, 15).

<sup>495</sup> „Abfälle tauchen als *irritierende Informationen* in den gesellschaftlichen Kommunikationszusammenhängen und den Köpfen der Beobachter auf. Sie lassen sich nicht einfach beiseite schieben, sondern regen die Kommunikation an und manches Bewusstsein auf. Abfälle erzeugen hier wie dort *Resonanz*. Sie versetzen Systeme in Schwingung. Es sind in einem grundsätzlichen Sinne nicht die „Dinge an sich“, die an- und aufregen, es sind die Beschreibungen und Bilder, die wir anfertigen und mit denen wir uns entsprechend der uns eigenen Erlebens- und Wahrnehmungsmuster selbst beunruhigen (oder auch beruhigen).“ (Bardmann 1994, 174).

<sup>496</sup> Bardmann (1994, 174-175).

<sup>497</sup> Vgl. Goffman (1969, 9).

Den Zurechnungen an die einzelnen Personen ist Aufmerksamkeit zu schenken, konstruieren sie doch deren soziale Adresse und limitieren und ermöglichen in der Folge bestimmte Inklusionen und Exklusionen. Mit Konsequenzen bezüglich der jeweiligen Karriereformen und der Formen, welche die Kommunikationen dann noch annehmen können. Sich an diesen Kommunikationen zu beteiligen (und sich nicht zu beteiligen), ist in Organisationen riskant, kann die soziale Adresse schädigen und Karrieren negativ drehen oder umgekehrt:

Jeder Kommunikationsversuch setzt sich der Gefahr aus, verdreht oder verzaubert, moralisch auf oder abgewertet, verraten oder verkauft, aufgebauscht oder heruntergespielt, kurz: verstümmelt zu werden. Jede Mitteilung muss mit einem Spießbrutenlauf rechnen, an dessen Ende ihr ursprünglicher Informationsgehalt kaum noch wiederzuerkennen sein mag.<sup>498</sup>

Aus diesen Gründen werden beispielsweise Gegenmeinungen zur offiziellen Kommunikation zurückgehalten und woanders (informell) als an der offiziellen Stelle diskutiert. Man kann Gefahr laufen, anderen Informationen aufzudrängen, die niemand offiziell wissen wollte und in der Folge nicht gewollte Entscheidungen provozieren und sich dadurch unbeliebt machen.

Es gibt somit in der Manipulation von eigenem und fremdem Wissen und Nichtwissen eine eigene Art von Risiko. Wer das nicht begreift, wer also nicht auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung im Modus des „was wäre wenn“ agieren kann, hat kaum die Qualitäten, die für eine Teilnahme an intrikaten Prozessen der Unsicherheitsabsorption erforderlich sind.<sup>499</sup>

Man kann gezielt falsch informieren, indem man andere in ihrem Wissen bestätigt, wiewohl man es besser wüsste. Und manchmal ist es besser, eine Idee erst in Witz und Geschichten zu verkleiden, um ihre Wirkung zu testen, bevor man sich dieselbe verbindlich zurechnen lässt. Takt ist angebracht, die Nichtkommunikation bestimmter Themen genauso wirksam wie die Kommunikation anderer. Leicht werden Personen der Kommunikation fette Beute und finden sich Zuschreibungen ausgesetzt, die sie korrigieren wollen, was weitere Zuschreibungen unabsehbarer Art nach sich zieht. Das führt zu sozialen und bewussten Bewältigungsformen eigener Art. Die Folgen sind im Negativfall die, dass die organisatorischen Arenen mit Blockaden, Intrigen, Machtbildungen etc. angefüllt werden. Die meiste Aufmerksamkeit richtet sich unter Umständen auf Vermeidungsstrategien, auf informelle Interaktionen und Taktiken der Entlastung. Somit entstehen diejenigen Sinnzumutungen, die man kaum mehr los wird,

---

<sup>498</sup> Bardmann (1994, 388).

<sup>499</sup> Luhmann (2000, 208-209).



die zurückwirken und die Theodor Bardmann in Arbeitsorganisationen identifiziert und bezeichnet hat: Bluff, Intrigen, Schikane, Tratsch und Klatsch, Finten, Tricks, Ablenkungsmanöver etc.<sup>500</sup> Dann hat es ein Management nicht mehr mit sicht- und damit ausbeutbaren Konflikten zu tun, sondern, bildlich dargestellt, mit einer scheinbar den formal passenden Vorgaben entsprechenden Vorderbühne, an deren präfigurierte Hinterbühne es nicht mehr herankommt, in der aber das sonstige Leben tobt. Es wird dann von vielen Kommunikationen, die wichtige Hinweise auf den gegenwärtigen und auf den zukünftigen Organisationszustand liefern können, exkludiert.

Dass Mitarbeiter und Klienten sich auf produktive Weise auf formale Kommunikation in Organisationen einlassen und dabei ihr Wissen nicht nur reflektieren und bereitwillig einbringen (und damit den Verweis auf ihr Nichtwissen riskieren), sondern auch immer wieder zu revidieren bereit sind, setzt bestimmte, fehlerfreundliche Interaktionsmuster voraus. Um diese zu produzieren ist ein sensibles Management nötig, eines, das ein Verständnis davon hat, wie soziale und bewusste Kognitionen so aufeinander zu beziehen sind, dass Nutzbares herauskommt. Denn, das ist ein zentraler Punkt, „die Kommunikation kann Bewusstsein überhaupt nur dadurch faszinieren, dass sie auch im Bereich des Wahrnehmbaren attraktive Spuren hinterlässt.“<sup>501</sup> Diese Attraktivität gilt es immer wieder herzustellen. Dabei wird jede Form immer wieder mal taktvoll den anderen Bezugssystemen den Vortritt lassen müssen, um im nächsten Zug die eigenen Vorstellungen durchsetzen zu können. Wie auch der Einsatz von Macht inflationär werden kann, so kann hier auch der Verweis auf Werte oder das permanente Einbringen fachlicher Gegenargumente inflationär werden und eine gemeinsame Sinnproduktion verhindern. Alle Beteiligten sollten eine bestimmte Intelligenz entwickeln, um abschätzen zu können, wann sie welche Durchsetzungschancen haben, wann sie andere Positionen unterstützen, um dasselbe ein andermal auch verlangen zu können, oder wann sie besser schweigen, um ihre soziale Adresse nicht mit Merkmalen überziehen zu lassen, die ihre Position im langen Lauf schwächt. Die organisatorische Kommunikation kann dabei auf besondere Rahmungen (Teamsitzungen, Pausen, Fachsitzungen, Supervisionen, Gespräche mit oder ohne Leitung etc.) zurückgreifen, um ihre Entscheidungen mit allen daran notwendigerweise Beteiligten vorzubereiten. Wenn man sich einmal klarmacht, wie sehr das Bewusstsein durch die Routinen und den Dauerlärm

---

<sup>500</sup> Vgl. Bardmann (1997b, 273). Theodor Bardmann (vgl. 1994 391-402) nennt und beschreibt ausführlich noch einige weitere typische Kommunikationsformen, die in Organisationen unterschiedlichste Wirkungen auf soziale Adressen und Karriereformen zeitigen: Bluff als Versuch, Ansehen zu erhalten, ohne es verdient zu haben, Intrigen, um Einflüsse anderer Personen zu beschränken, Schikane als interessenlose Schädigung von Personen, Klatsch als folgenreiche Nachrede.

<sup>501</sup> Kieserling (1999, 113).

in Organisationen im wahrsten Sinne des Wortes zugekleistert ist, dann lässt sich sehen, warum hier besondere Räume zur Reflexion einzurichten sind, in denen man eine Distanz zu den fungierenden Strukturen gewinnen sollte. Unterschiedlichste Rahmungen, Rahmenwechsel und Folgeabschätzungen müssen von den Beteiligten nachvollzogen und imaginiert werden, um ihre thematischen Beiträge entsprechend passend platzieren zu können.

Allein schon diese eklektischen Überlegungen zu den Interaktionsmustern in Organisationen<sup>502</sup> relativieren die immer noch gängigen Vorstellungen bezüglich rationaler Organisationen und einem darin wirkenden, ebenso rationalen, planbaren und wirkungsstarken Management, das die Kontrolle über die Dinge hat. Sie machen solche Vorstellungen obsolet. Und sie machen auch lineare Vorstellungen bezüglich der Beeinflussung von Personal obsolet. Änderungen auf der einen Seite haben nicht unbedingt die gewünschten Änderungen auf der anderen Seite zur Folge. Wenn die Regeln umgestellt werden, heißt das noch nicht, dass sie die gewünschten Anschlüsse finden. „Auch wird die Fähigkeit des Individuums zu rationalem Entscheiden (...) immer noch überschätzt.“<sup>503</sup> Es bleibt, und manche sagen: zum Glück, unberechenbar.

Fragt man sich nach der Funktion von Rationalität bzw. des Geredes darüber, dann geht es nicht um ihr Erreichen, sondern vielmehr um ihre Symbolisierung. Rationalität und auch die Suggestion von Kontrolle sind wichtige Beruhigungsspillen für die Anspruchsgruppen, die in der Umwelt vorkommen. Mit diesen Symbolisierungen legitimiert sich die Organisation gegenüber den Erwartungen der Umwelt und kann gleichzeitig weitermachen wie bisher. Sie macht auf diese Weise den Eindruck, dass die Turbulenzen unter Kontrolle sind und das Management die Dinge im Griff hat. „Rationalität ist eine Form, mit der man sich entschuldigen kann.“<sup>504</sup> Viele Reformzumutungen sind aus dieser Sicht damit oft kontraproduktiv, weil sie den natürlichen Ablauf der Strukturen torpedieren.<sup>505</sup> Das führt dazu, dass solche Reformen, weil sie in Hilfeorganisationen nicht einfach abgelehnt werden können, auf der Ebene der Sprachspiele Karriere machen. Sie werden nicht wirklich in die Strukturen implementiert, die Organisationen und deren Management signalisieren aber, es wäre

---

<sup>502</sup> Es existiert noch keine ausgearbeitete Theorie der Interaktion (vgl. Markowitz 2006, 68). Eine solche, oder besser: eine entsprechende Sozialpsychologie im wahrsten Sinn des Wortes, welche auch die Prozesse der konditionierten Koproduktion präzise beschreiben könnte, wäre aber notwendig, um das Verhältnis von Organisation, Kommunikation und den daran gekoppelten Menschen angemessen beschreiben zu können.

<sup>503</sup> Luhmann (2000, 284).

<sup>504</sup> Luhmann (2000, 173).

<sup>505</sup> Wenn man den Gedanken der Rationalität aufgibt, dann kann man die Funktion der Reformen darin sehen, dass sie auf Interessensunterschiede aufmerksam machen, die anderenfalls im Dunkeln bleiben würden (vgl. Luhmann 2000, 337).

geschehen. Nils Brunsson<sup>506</sup> spricht von verschiedenen Mechanismen der Hoffnung, die sich auf die Art und Weise beziehen, wie man in Organisationen mit Reform Erfahrungen umgeht: Alleine der Glaube an mögliche Veränderungen stellt einen produktiven Hoffungsmechanismus dar. Neue praktische Erfahrungen werden vermieden, und sowohl die Reformer als auch die Reformierten rechnen die nötige Verantwortung für die Umsetzung den anderen zu. Reformen gehen oft nicht über das Gerede darüber hinaus. Sie werden letztendlich als brauchbare und attraktive Darstellung gegenüber der Umwelt genutzt. Lernen wird erfolgreich verhindert, und so muss die schon gemachte Erfahrung nicht enttäuscht werden. Die Welt der Ideen und die Welt der Praxis wird so weiterhin differenziert. Man macht weiter wie bisher und kann immer wieder auf eine bessere Zukunft hoffen. Immerhin das.

Mitarbeiter und Management, so das Fazit aus den vergangenen Überlegungen, sind intelligent aufeinander zu beziehen, um produktive Interaktionsmuster ausbilden zu können. Nachdem wir in diesem Kapitel den Fokus auf Interaktionen gelegt haben, werden wir im nächsten Kapitel zusätzlich die Seite der Organisation zu diesem Thema hinzuziehen.

---

<sup>506</sup>

Vgl. Brunsson (2007, 44-53).

## 10. Entscheidungsfindung durch Strategie und die Ressource Mensch

In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen, wie Entscheidungen in Organisationen zustande kommen und wie die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dabei auf eine Art und Weise berücksichtigt werden können, die ihr Mitwirken und ihre Aufmerksamkeit sicherstellt. Gefragt wird, ob es Sinn macht, hier strategisch vorzugehen. Um hier zu einer Antwort zu kommen, wird ein Benchmarking gemacht. Ein solches Best-Practice Benchmarking meint den Vergleich mit branchenfremden Organisationen. Wir schauen uns Organisationen an, die unter hohem Risiko und Umweltdruck ihre Leistungen sicherstellen und fragen uns, ob die Ergebnisse in Hilfeorganisationen transformiert werden können.

Aus dem Aufblenden interaktionaler Komplexität wurde ersichtlich, dass organisatorische Entscheidungen, die aus Interaktionen ihre Entscheidungen formen, alles andere als vernünftige und sorgfältig im Voraus analysierte Optionen sind. Dieser Anspruch würde die Kommunikation in Organisationen zeitlich überfordern und ihre Handlungen blockieren. Es würde ein Management überfordern, das versuchen müsste, Konsens herzustellen, anstatt Gelegenheiten auf schlaue Weise auszubeuten. Und es würde aufzeigen, dass Manager Beobachter unter Beobachtern sind, deren Interventionsmöglichkeiten sich von denen der anderen nicht unterscheiden.

Führungskräfte sind (aus diesem Grund H.U.) gut beraten, einen Teil der an sie herangetragenen Entscheidungsprobleme prophylaktisch abzuwehren, denn eine allzu intensive Auseinandersetzung mit den Niederungen würde nicht nur ihre Kräfte verzehren, sondern zudem auch offenbaren, dass auch sie oftmals nur mit Wasser kochen können. Entsprechend stellt sich innerhalb der hierarchischen Linie immer auch die Frage, wieviel man wem aufbürden kann.<sup>507</sup>

Wir haben markiert, dass Begrenzungen staatlicher Mittel dazu führen, dass Hilfeorganisationen sich auf Reformdruck und Ökonomisierungszumutungen einzustellen haben. Um sich in dieser verändernden Umwelt erfolgreich platzieren zu können, sind die entsprechenden Entscheidungen zu treffen, wobei noch keiner weiß, wie diese im Einzelfall aussehen sollen. Entscheidungen werden in Organisationen unterschiedlich verteilt. Je wichtiger sie erscheinen, desto höher der Platz in der Hierarchie, dem sie zugeschrieben werden. Stellt sich die Frage, wie eine Organisation intelligent angelegt sein kann, um im langen Lauf und vor dem Hintergrund einer Umwelt, die sie stützen oder zerstören kann, passende Entscheidungen treffen zu können. Es geht hierbei „nicht einfach um Lösung von Problemen, sondern auch und

---

<sup>507</sup> Vogt (2005, 189).

vordringlich um die Wahl (oder die Erfindung) der Probleme, die Beachtung verdienen.“<sup>508</sup> Wer liefert, das ist eine zentrale Frage, das momentan benötigte Wissen auf die Fragen, die der Beantwortung bedürfen, damit man weiß, wie es weitergehen soll? Dabei geht es nicht darum, Entscheidungen willkürlich allen Personen zu überlassen, so dass die Affen schlussendlich den Zoo regieren.<sup>509</sup> Das würde zu viele zeitliche, sachliche und soziale Ressourcen für Verteilungskämpfe absorbieren. Andererseits ist klar, dass die Kognitionen des Einzelnen oftmals (nicht immer) der Schwarmintelligenz unterlegen sind. Die Hilfeorganisationen sollten, um sich nicht nur dem Zufall auszusetzen, ihre Bezugssysteme mit Hilfe eines ausgefeilten Managements intelligent aufeinander beziehen und zu brauchbaren Entscheidungen kommen. Vielleicht brauchen diese Organisationen angesichts der Tatsache, dass ihre Nische sie nicht länger vor Zumutungen der Umwelt schützt, tatsächlich in vermehrtem Maße eine Strategieentwicklung.<sup>510</sup>

Schauen wir uns die Besonderheiten von Strategien an: Strategien spiegeln die Zukunft in die Gegenwart ein. Die Zukunft ist zwar auch dann nicht erreichbar, sondern nur auf dem Weg der Imagination antizipierbar, aber wenn keine Strategien existieren, ist jeder Weg der richtige. Es macht keinen Unterschied, und das führt in einer Organisation, die viele Wegbeschreibungen enthält, auf unkalkulierbare Pfade. Beschäftigung mit Zukunftsfragen macht durchaus Sinn. Man sieht im Anschluss Differenzen zwischen Ist und Soll und erhält auf diese Weise eine vorläufige Orientierung. Man erblickt einen Weg, von dem man im Anschluss abweichen kann. Beobachtungen bezüglich der Zukunft werden als Sonde genutzt, um die bestehenden Muster mit neuen Unterschieden zu konfrontieren und daraus Informationen über den weiteren Fortgang zu gewinnen. Dabei geht es um interdisziplinäre Beobachtungen, die in Hilfeorganisationen versuchen, die Bezugssysteme mit an Bord zu holen, um die Entscheidungen langfristig auf der Höhe der Anforderungen zu treffen. Wichtig dabei ist, dass diese Prozesse nicht intern in Form von Projekten beispielsweise externalisiert und womöglich noch an Konsultanten<sup>511</sup> ausgelagert werden, sondern dass sie, integriert

---

<sup>508</sup> Luhmann (2000, 324).

<sup>509</sup> So der Titel eines Buches von Stefan Kühl (1998): Wenn die Affen den Zoo regieren.

<sup>510</sup> „Der Bedarf an Strategiefähigkeit einer NPO hängt wesentlich von der Intensität des Wettbewerbs ab, dem sie sich ausgesetzt sieht, unabhängig davon, auf welchem Gebiet dieser Wettbewerb ausgetragen wird (Klienten, Spenden, ehrenamtliche Mitarbeiter usw.).“ Theuvsen (2004, 181).

<sup>511</sup> Denn die haben ihre eigenen blinden Flecke. In Bezug auf deren konsultativen Bluff, der den Akteuren Evidenzverknappung unterstellt (vgl. Sloterdijk 2005, 106), ist Vorsicht geboten. „Die jüngere Beratungswelle geht von der korrekten Annahme aus, dass Agenten, die nicht allzu viel tun können, am besten unterstützt werden von Konsultanten, die nicht allzu viel wissen. Seither ist Sokrates mitten unter uns.“ (Sloterdijk 2005, 107)

in den Fluss des organisatorischen Geschehens, immer wieder mitlaufen.<sup>512</sup>

Das Management ist verantwortlich, strategische Fragen der Zukunftssicherung zu thematisieren. Darüber hinaus müssen Manager selbst eine führende Rolle in diesem Diskussionsprozess haben und die Qualitätssicherung für den Gesamtprozess übernehmen. Allerdings ist das Management auf Wissen und Erfahrungen anderer Funktionsträger angewiesen, die sie in den Strategieprozess einbeziehen müssen. Statt einsam strategische Entscheidungen zu treffen oder über Expertenratschläge zu befinden, geht es (...) um die Gestaltung eines tragfähigen Prozesses, um die verteilte Intelligenz des Unternehmens zusammenzuführen, um einerseits brauchbare Entscheidungen überhaupt treffen zu können, gleichzeitig aber auch, um für eine breite Akzeptanz dieser Entscheidungen zu sorgen.<sup>513</sup>

Die Empfehlung ist leicht formuliert, die Umsetzung aber alles andere als einfach. Denn dann geht es unter Umständen wieder um Reformen und die damit verbundenen Schwierigkeiten der Implementierung. Es ist nicht einfach, eine Strategie der Entscheidungsfindung zu bezeichnen, die Hilfeorganisationen empfohlen werden kann. Verschiedene Anspruchsgruppen sollen berücksichtigt werden. Entscheidungen sind auf die möglichen Rückwirkungen gegenüber diesen zu überprüfen. Doch stete Aushandlung und Absicherung aller Risiken verbraucht Zeit und schafft unter Umständen Unsicherheiten, die es verunmöglichen, eine notwendige Praxis aufrecht zu erhalten. Aus diesem Grund ist jede Organisation mit Hierarchien versehen, welche Entscheidungskompetenzen verteilen und damit die Ressourcen schonen. Hierarchien schützen die Organisation vor Überlastungen, sie verteilen Verantwortung und Entscheidungslasten. Insofern sind Hierarchien wichtige Koordinationsmechanismen. Auf sie kann nicht verzichtet werden, und damit ist die Grenze der Kooperation, die Grenze der gegenseitigen Behinderung definiert.<sup>514</sup> Wird innerhalb eines bestimmten Zeitraums keine Einigung gefunden, wird weiter oben in der Hierarchie entschieden. Es gilt, Routine und Flexibilität mittels Entscheidungsverteilung zu ermöglichen.

Nicht die einseitige Betonung von Wandlungsfähigkeit, sondern eine intelligente Mischung von Routinen, Ritualen und Programmen mit einer Öffnung der Organisation für Veränderungen ermöglichen es also, externes Chaos produktiv umzusetzen, ohne an übersteigter interner Unsicherheit zugrunde zu gehen.<sup>515</sup>

Diese geforderte Mischung von Entscheidungsverteilung muss Ambivalenzen verschiedenster Art produktiv entfalten können. Hilfeorganisationen und ihr

---

<sup>512</sup> Wimmer und Gebauer (vgl. 2006, 90) verweisen darauf, dass es hier um einen integrierten Managementprozess geht und nicht darum, Strategieentwicklung an Expertensysteme außerhalb der Struktur zu delegieren. Mit letzterem sind die gewohnten Umsetzungsprobleme verbunden.

<sup>513</sup> Wimmer/Gebauer (2006, 82).

<sup>514</sup> Die Mitarbeiter werden zwar bei den Entscheidungsfindungsprozessen beratend hinzugezogen. Die Ergebnisse können aber stets durch ein Veto negiert werden (vgl. Kühl 1998, 76).

<sup>515</sup> Kühl (1998, 126).

Management sollten an dieser Stelle den Vorteil von Erfahrungen haben. Dies darum, weil gerade für die Soziale Hilfe der Umgang mit Ambivalenzen und Paradoxien ein selbstverständlicher ist. Diese Erfahrungen können auf die Organisation und ihr Management gewandt werden.

Das gewünschte strategische Vorgehen erfordert eine bestimmte Form von Achtsamkeit in Bezug auf fungierende oder mögliche Lösungen und Probleme. Eine, die differenzorientiert agiert. Eine solche Achtsamkeit haben andere Organisationen, die wir nun zum Vergleich heranziehen, schon ausgebildet. Der reflexartige Zugriff auf griffbereite und bekannte Lösungen kann hier im Bedarfsfall zugunsten einer Überprüfung aufgeschoben werden. Die notwendigen, die Praxis sichernden formalen Strukturen werden dabei nicht gleich verworfen, aber sehr wohl immer wieder auf ihre Stärken und Schwächen hin überprüft. Und dies nicht nur vom Management, sondern von allen Mitgliedern.

Auf der Suche nach organisatorischen Vorbildern, die auch sehr schwierige und sehr komplexe Herausforderungen managen können, die mit heiklen Risiken zu kämpfen haben, sich nicht auf eine zentrale Logik wie beispielsweise die Kosten stützen können und sich trotz aller Gefahren immer wieder bewähren, trifft man auf die Forschungen von Karl Weick und Kathleen M. Sutcliffe.<sup>516</sup> Die beiden haben untersucht, wie High Reliability Organisationen, beispielsweise Atomkraftwerke, Flugzeugträger und Feuerwehrmannschaften, ihr zuverlässiges Funktionieren angesichts vieler Gefahren und Schwierigkeiten sicherzustellen versuchen. Sie fanden heraus, dass diese Organisationen ihre Aufmerksamkeit auf das Unerwartete richten und diesen Aufmerksamkeitsfokus mittels der Verknüpfung von fünf Prinzipien immer wieder herstellen und aktualisieren. Diese Organisationen rechnen mit dem, was nicht auf ihrem Bildschirm erscheint, sie rechnen mit dem Nichtwissen, und die beiden Autoren verweisen explizit darauf, dass dies Handlungsweisen sind, die prinzipiell jede Organisation übernehmen kann.<sup>517</sup> Diese wollen wir nun in den Blick nehmen und den Hilfeorganisationen nahe legen. Das Unerwartete, so die leitende These der Autoren, lässt sich nicht dauerhaft erfolgreich ignorieren, ohne dabei Schaden zu nehmen. „Mit Mauern des Schweigens lässt sich das Unerwartete nicht abblocken. HROs haben diese Lektion auf die harte Tour gelernt.“<sup>518</sup>

---

<sup>516</sup> Weick/Sutcliffe (2001).

<sup>517</sup> Vgl. Weick/Sutcliffe (2001, 36).

<sup>518</sup> Weick/Sutcliffe (2001,30).

Die untersuchten Organisationen:

- (...) richten ihre Aufmerksamkeit eher auf Fehler als auf Erfolge.
- (...) schrecken vor grob vereinfachten Interpretationen zurück.
- (...) entwickeln ein feines Gespür für betriebliche Abläufe.
- (...) streben nach Flexibilität.
- (...) haben große Hochachtung vor fachlichem Wissen und Können, was sich unter anderem darin zeigt, dass sie Entscheidungsbefugnisse zu den Experten wandern lassen“ (ebd. 7).

Diese Organisationen regen ihre Mitglieder dazu an, im Gespräch zu sein, um dabei kommunikative Strukturen zu entwickeln, die nicht nur die Strukturen der Interaktionen und Organisation selbst, sondern immer wieder auch das Unbeobachtbare dieser Strukturen in den Blick nehmen. Damit werden Lerngelegenheiten im Umgang mit Sinnüberschüssen produziert. Die Routine schleicht sich, so die Annahme, ohnehin ein, und De-Routinisierung derselben wird daher in diesen Organisationen zum Programm gemacht. Man verlässt sich nicht darauf, dass Bewährtes funktioniert, sondern achtet auf die negativen Seiten von Erwartungen und Konditionalprogrammen. Man investiert in den Verlust und achtet sensibel auf Abweichungen. Die Kommunikation wird am Laufen gehalten, kein Thema wird blockiert. Im Gegenteil, alle Themen werden, egal von wem sie kommen, ernst genommen, jedes angebotene Wissen wird als Zeichen der Achtsamkeit verstanden und auf seine Brauchbarkeit untersucht, um im Anschluss daran ein Verhältnis dazu zu entwickeln. Dabei sehen diese Organisationen mit, dass ihre eigenen Entscheidungen sich der Bewährung aussetzen und allenfalls revidiert werden müssen.

Die Manager, welche hier die Leitung innehaben, lieben Skeptiker und Zweifler, sie sind für jeden Revisionsgedanken und jede Kritik der Mitarbeiter dankbar, prüfen diese ernsthaft und entwickeln dabei gemeinsam Kompetenzen, die es erlauben, flexibel auf Überraschungen zu reagieren. Die Mitarbeiter werden als wichtige Umweltsensoren betrachtet, denn jede Kommunikation ist immer auf das Mitmachen und Nachvollziehen



durch Bewusstsein, auf mentale Aufmerksamkeiten angewiesen. Und die Art, wie es dabei mitmacht, bestimmt über die Weise, wie die Kommunikation sich jeweils formen kann. Der Lärm und das Partizipieren der Mitarbeiter ist das Futter für unterschiedliche organisatorische Anschlüsse. Es wird darauf geachtet, dass ein Klima der Fehlerfreundlichkeit entsteht. Die beobachteten Abweichungen und Fehler werden positiv markiert und gemeinsam analysiert. Ein ruhiges Vor-sich-hin-Produzieren, ein Laufen in Routinen wird als Anzeichen für eine Krise und nachlassende Wachsamkeit interpretiert, die zu Fehlern führen kann. Um den alltäglichen Sog und den damit verbundenen Gefahren der Akzeptanz von Beobachtungsroutinen zu entgehen, wird auf Fehleranalyse, Lernanregungen, Job-Rotation und Kommunikationstraining gesetzt. Es werden Methoden (Analysen, Lagebeurteilungen, Berichte) eingeführt, welche die Mitarbeiter und die Organisation wechselseitig ständig über die kognitive Landkarte des laufenden Organisationsgeschehens informieren.<sup>519</sup>

Nimmt man die in dieser Arbeit betriebene Figur der konditionierten Koproduktion hinzu, so lässt sich sagen, dass diese Organisationen die Kognitionen Bewusstsein/Kommunikation immer wieder aufeinander Bezug nehmen lassen, aus ihrem freien Zusammenwirken ein permanent fließendes Sinnbild schaffen, und dieses transparent machen. Vor dem Hintergrund dieses Bildes können sie Abweichungen bemerken, die zum Umbau oder zur Bestätigung der Strukturen genutzt werden können. Es geht, daraus abgeleitet, bei einem Management um nichts Geringeres als um die Frage, wie Bewusstsein und Kommunikation sich koppeln, damit Hilfeorganisationen evolutionsfähig werden und immer wieder vorläufig passende Problemlösungen entwickeln. Die Hilfeorganisationen und ihr Management können erkennen, die Kommunikation selbst kann nicht wahrnehmen. Alles, was sie sieht, muss den Filter der Wahrnehmung und des Bewusstseins durchlaufen. Und da ist jedes Bewusstsein wichtig. Niklas Luhmann beschreibt diese Sonderstellung des Bewusstseins präzise:

Das Bewusstsein hat also unter allen Außenbedingungen der Autopoiesis eine privilegierte Stellung. Es kontrolliert gewissermaßen den Zugang der Außenwelt zur Kommunikation, aber dies nicht als Subjekt der Kommunikation, nicht als eine ihr zugrunde liegende Entität, sondern dank seiner Fähigkeit zur (ihrerseits hochfiltrierten, selbsterzeugten) Wahrnehmung, die ihrerseits unter der Bedingung struktureller Kopplung auf die neurophysiologischen Prozesse des Gehirns, und, über diese, auf weitere Prozesse der Autopoiesis des Lebens angewiesen ist.<sup>520</sup>

---

<sup>519</sup> Vgl. Weick/Sutcliffe (2001, 80-81).

<sup>520</sup> Luhmann (1997, 114).

Nun kann man mit Recht einwenden, dass in solchen Organisationen, die Feuer bekämpfen oder Atomkraftwerke betreiben, die Mitarbeiter eine besondere Grundmotivation zur Teilnahme und Achtsamkeit haben, die in anderen Organisationen kaum zu finden ist. Schliesslich sind sie selbst stets in Gefahr. Aus dieser Sicht ist die von den Autoren gemachte Einschätzung, dieser Betriebsmodus könne auf alle Organisationstypen übertragen werden, in Frage zu stellen. Hier geht es nicht nur um den Erfolg der Organisation und damit um die Sicherstellung der eigenen Positionen und um Karrierechancen, sondern vor allem um das eigene Überleben, das oft nur durch das gemeinsame Überleben aller und durch die Sicherstellung der organisatorischen Programme wahrscheinlich gemacht werden kann. Eine solche Ausgangslage schafft wie von selbst ein besonderes, sensibles Kopplungsverhältnis von Bewusstsein und Kommunikation und eine besondere Achtsamkeit in Bezug auf Routinen und Veränderungsnotwendigkeiten. Andererseits kann man vermuten, dass das Personal in diesen Organisationen sich selbst einer Mission verpflichtet fühlt und daraus seine Motivationen zieht. Auch das Personal in Hilfeorganisationen sieht sich einer Mission verpflichtet und bezieht daraus den eigenen Antrieb. Das würde heissen, dass man an einer gemeinsamen, strategischen Mission arbeiten sollte, um Beteiligungen sicher zu stellen.

Sicher kann man aus diesen Ergebnissen herauslesen, dass es diese Organisationen fertigbringen, bewusste und soziale Kognitionen durch eine intelligente Entscheidungsverteilung brauchbar aufeinander zu beziehen. Und diese Unterscheidung ist es, die von Hilfeorganisationen fokussiert werden kann. Auch sie haben erhebliche Komplexität immer wieder neu auf eine Brauchbarkeit hin zu reduzieren. Fassen wir zusammen: Um die eigene Navigation in der Welt dauerhaft sicherstellen zu können, brauchen diese Organisationen, das ist die zentrale Erkenntnis aus dem Vorangegangenen, Rechner, die Wissen und Nichtwissen aufeinander beziehen und auf Problemlösungen hin fruchtbar machen können. Der bis dahin einzige Rechner, der dies leisten kann, ist nicht von Apple und nicht von Microsoft. Es ist vielmehr der

(...) Mensch, das heisst, eine hochgradig komplexe Einheit, die wahrnehmungsfähig und kommunikationsfähig ist, die trainiert und ausgebildet werden kann und die bei all dem zusätzlich in der Lage ist, ihre eigenen Bedingungen zu beobachten, zu reflektieren und zu beschreiben.<sup>521</sup>

Auch wenn dieser Mensch aufgrund seiner Komplexität nur selektiv in der Form der

---

<sup>521</sup> Baecker (2004, 267).

Person beschrieben und von Organisationen aufgrund ihrer Einschränkungen nur begrenzt verwertet und schwer programmiert werden kann, mit Karl Weick und Kathleen Sutcliffe haben wir gesehen, dass Organisationen, die sich unter den komplexesten Verhältnissen zu bewähren haben, via kluger Strategie auf den Menschen und seine Fähigkeit zur Wachsamkeit, zur Wahrnehmung und zur Teilnahme an organisatorisch bedeutsamer Kommunikation setzen. Es geht damit durchaus um die Ressource des Humankapitals. Darunter kann man generalisierte Handlungsfähigkeiten von Personen verstehen, die zu verschiedensten Zwecken eingesetzt werden können. Ohne diese ist keine Organisation möglich. Mit dem Begriff Humankapital lässt sich darauf verweisen, wie sehr eine Organisation akzeptieren muss, dass sie in hohem Maße von den Handlungsfähigkeiten der Personen in ihrer Umwelt abhängig ist.<sup>522</sup>

Solche Mitarbeiter sind heute gefragt: die umsichtig, verständig und selbständig mit Regelwerken umgehen; sich nicht sklavisch an Vorschriften halten; Mut und Kreativität zur Abweichung von etablierten Routinen aufbringen.<sup>523</sup>

Die Konditionalprogramme der Hilfeorganisation sind dann Notwendigkeiten, aber keine Selbstverständlichkeiten mehr, die als unumstößliche Evidenzen akzeptiert werden. Zeitweise macht es Sinn, diese zu unterlaufen. Solche Mitarbeiter setzen sich bis dato dem Risiko aus, dass die Regelverletzung in der Folge bestraft wird. An diesem Punkt kommt vieles darauf an, welches Verständnis das Management für Abweichler aufbringt und wieviel Zeit in die Bearbeitung von signalisierten Störungen investiert wird.

Die Hilfeorganisationen und ihr Personal fahren in eine ungewisse und turbulente Zukunft. Sie sollen sich dabei wandeln, vermehrt mit Kontrollmechanismen bestücken und wirtschaftlicher werden. Gleichzeitig ist eine hinreichende Praxisroutine sicherzustellen, um sich nicht zu überfordern. Niemand kann sagen, worauf sich Hilfeorganisationen im Einzelfall in der Zukunft einzustellen haben, welche Strukturen und Programme sie besser behalten, welche sie besser über Bord werfen und unter welchen Bedingungen sie sich bewähren oder nicht. Es ist aber sicher eine der Künste von Organisationen, mit Umweltzumutungen eigensinnig umzugehen. Ob die Anforderungen der Umwelt erfüllt oder ob besser nur Mechanismen entwickelt werden sollten, um diese zu simulieren, ist eine offene Frage. Das Management muss sich dabei immer wieder fragen: „Wie kann man von vornherein in der Kommunikation ein

---

<sup>522</sup> Vgl. hierzu Stichweh (2006, 46, Fn.17). Er bezieht den Begriff auf die Ökonomie, die akzeptieren muss, wie sehr sie von den Handlungsfähigkeiten der personellen Umwelt abhängig ist.

<sup>523</sup> Ortmann (2004, 7).

System so anlegen, dass eine gewisse Wahrscheinlichkeit besteht, dass irgendetwas (...) Nutzbares gesagt wird, obwohl man das nicht voraussehen kann?“<sup>524</sup> Auf Intuition alleine zu setzen, reicht nicht aus. „Das Denken ist eine Sonderleistung, die nicht von selbst kommt, wenn man mit offenen Augen durch die Welt läuft. Man muss Denken irgendwie lernen“.<sup>525</sup> Dem Management wurde nahe gelegt, eine polykontexturale Intelligenz zu entwickeln. Damit ist die Idee verbunden, dass es heterogene Formen in den Blick bekommt, diese zueinander in Beziehung setzt und daraus Anschlussmöglichkeiten errechnet. Es soll versuchen, dieses Zusammenwirken struktureller Kopplungen verschiedenster Art, seine Wechselwirkungen zu verstehen und daraus Optionen für die Zukunft der Organisation zu errechnen. Dafür wird es installiert. Es konzentriert sich dabei auf keine dieser Differenzen alleine, lässt sich nicht einseitig wie das Kaninchen vom Blick der Schlange hypnotisieren, sondern konzentriert sich auf ihr unkalkulierbares Zusammenspiel.

Hilfeorganisationen brauchen mitdenkende Mitarbeitende, die Stabilisierungen, Muster und Routinen in den Blick nehmen, und, wenn sie dysfunktional sind, eigensinnig Abweichungen davon ausprobieren. Die Mitarbeiter sind die Wahrnehmungssensoren und die notwendigen bewussten Kognitionen der Organisationen. Sie welten via Wahrnehmung und liefern damit das Futter für die kommunikativen Anschlüsse der Organisation. Organisationen müssen Strategien entwickeln, um ihre Mitarbeiter zu faszinieren, und um selbst aus dieser Faszination ihren Profit ziehen zu können. „Die Kommunikation kann Bewusstsein überhaupt nur dadurch faszinieren, dass sie auch im Bereich des Wahrnehmbaren attraktive Spuren hinterlässt“.<sup>526</sup> Die wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens, das ist eine zentrale Einsicht, haben 2 Beine und können weglaufen. Besonders dann, wenn sich ihre Missionen gegenüber der Ökonomie auflösen beginnen, wie das in Hilfeorganisationen der Fall ist, wenn Karrierepfade knapper werden und keine attraktiven Äquivalente in Aussicht sind. Jede Veränderung des Personalbestandes verändert dabei den Raum der Kommunikationsmöglichkeiten.

Ein „Management ohne archimedischen Punkt: das ist, was es zu meistern gilt, weil weder Regel- noch Rechenwerke noch Managementmethoden „best practices“ einen sicheren Grund bieten können.“<sup>527</sup> Ein solches Management soll Versuch und Irrtum

<sup>524</sup> Luhmann (1997c, in Simon 180).

<sup>525</sup> Luhmann (2002a, 271).

<sup>526</sup> Kieserling (1999, 113).

<sup>527</sup> Ortmann (2004, 4). Francisco Valera bringt das notwendige Denken auf den Punkt: „Ich muss mich also ständig darin üben und das ist etwas, was Menschen nicht leicht fällt, etwas geschehen zu lassen und die eigenen Gedanken von der speziellen Fixierung befreien, wie etwas sein sollte, wie etwas aussehen sollte, und wie wir uns verhalten sollten“ --- „Man kann dieses Loslassen von der Tendenz, sich an Werten und Tatsachen zu fixieren, üben“ (in Simon 1997, 141-142).

den Spielraum geben, den es braucht, um immer wieder auszutesten, wie es noch anders weitergehen könnte. Das erfordert Gelassenheit und Achtsamkeit. Das Management muss versuchen, die Rahmenbedingungen für Mitarbeitende und Hilfeorganisation so zu definieren, dass notwendige Differenzerfahrungen nicht nur möglich sind, sondern auch in Nutzen transformiert werden, was heißen kann, dass sie zugunsten einer momentan brauchbaren Praxis ignoriert werden. Etwas ist nur etwas durch das, was es nicht ist. Kein Management ohne Personal und ohne Organisation. Es gilt, sich an Differenzen statt an Identitäten zu orientieren. Dazu wird eine bestimmte Form der Klugheit benötigt. „Wie also wird man klug? Indem man lernt, sich zu beobachten und alle anderen daraufhin zu beobachten, *was* sie sehen und *wie* sie sehen, was man selber nicht sieht.“<sup>528</sup> Zweifeln und sich dennoch kurzfristig entscheiden, ein Kontingenzbewusstsein entwickeln und sich die Bedingungen und die Folgen des koproduktiven Beobachterstatus bei sich selbst und bei den anderen bewussten und sozialen Mitbeobachtern klarmachen: das sind die einzigen Prinzipien, die sich ein Management jenseits des Reiches der Evidenzen und Fraglosigkeiten noch leisten kann. Das Denken, das hier gefordert wird, ist eines, das keine Angst vor Paradoxien und ihrer selektiven Entfaltung hat. Es verwechselt seine Blicke nicht mit der Welt und hält die Sicht auf Paradoxien und Leerstellen aus. Es weiß, dass es sich einer Reform verdankt, deren Versprechungseinlösung noch aussteht und deren Gegner andere Ziele forcieren. Und es weiß auch, dass es, sollte es sich nicht bewähren, durch die Evolution weiterer Reformen wieder vertrieben wird.

---

<sup>528</sup>

Baecker (1995, 66).

## D. Schlussbetrachtung

*„Die Funktion eines Tisches ist, dass man einen Kaugummi darunter kleben kann.“*

*Niklas Luhmann*<sup>529</sup>

Das Zitat zielt auf die äquivalente Betrachtungsmöglichkeit von Phänomenen. Diese Möglichkeiten führen zu der eingangs erwähnten Listenförmigkeit aller Beschreibungen in der Moderne, die wir auf das Management bezogen haben. Dennoch sind wissenschaftliche Beschreibungen nicht beliebig, sondern daran zu messen, welche Abgrenzungsmöglichkeiten sie aufblenden. Wir haben das Management zwischen Hilfe, Organisation und den daran gekoppelten Menschen einer systemtheoretischen Beobachtung unterzogen. Die Arbeit bemühte sich um eine der Komplexität angemessene Beschreibung des Managements in Hilfeorganisationen. Ausgangspunkt war die Trennung von Bewusstsein und Kommunikation und damit die von Mensch und Gesellschaft, die punktuell wechselseitig im Verhältnis der konditionierten Koproduktion gekoppelt sind. Im ersten Teil der Arbeit wurden die Kopplungen von Menschen und Gesellschaft und die dabei anfallenden Probleme besprochen, die durch die Soziale Hilfe bearbeitet werden. Festgestellt wurde, dass Menschen in der Moderne als Personen aufgefasst, dass grundsätzlich alle gesellschaftlich inkludiert werden und dass das Risiko der Lebensführung der Menschen sowohl von bewussten wie auch von sozialen Kognitionen wechselseitig in der Form der Limitation/Ermöglichung beeinflusst wird. Die Menschen müssen sich formalisieren und ökonomisch unterlegten Idealen wie Reichtum, Schönheit, Jugend, Gesundheit, Lernen etc. folgen, welche die normgebende Funktion des Normalen eingenommen haben<sup>530</sup>, um ihre Exklusions- und Inklusionschancen zu erhöhen, und Kommunikation schneidet sich diese in der Form Person passend zu. Dabei gibt es keine invisible hand, welche Gleichheit in der Berücksichtigung produziert. Letztere wird als konstruierter (westlicher) Wert ohne Boden sichtbar.

Die Grundrechte der Freiheit und Gleichheit symbolisieren diese Form der gesellschaftlichen Inklusion aller Individuen. Sie symbolisieren sie allerdings paradox, da es keine Freiheit ohne Freiheitsbeschränkung und keine Gleichheit ohne Ungleichheit gibt.<sup>531</sup>

---

<sup>529</sup> Vgl. Rammstedt (1999, 17-18).

<sup>530</sup> Vgl. Brücher (2004, 90).

<sup>531</sup> Luhmann (2000, 391).

Die im Zuge der konditionierten Koproduktion produzierte Ungleichheit hat enorme Ausmaße, legt man den Weltmaßstab als Richtmaß an. Exklusionen bedeuten heute nicht den totalen Ausschluss aus der Kommunikation, sondern einen personalen und selektiven Ausschluss, der mit anderen Inklusionen an anderen Orten einhergeht. Exklusionen und Inklusionen können zu prekären Lebenslagen führen, zu einer reversiblen „Verbannungen aus den bevorzugten Innenlagen des Komfortkontexts“<sup>532</sup> in einen weniger bevorzugten Kontext. In einen, der asymmetrische Verteilungen von Lebenslagen und Lebenschancen nach sich zieht. Treffend spricht Peter Sloterdijk von einer universalen Apartheid, die sich von ihrer rassistischen Ausprägung entfernt und kapitalismusweit generalisiert hat. „Zum *modus operandi* der universalen *apartheid* gehören die Unsichtbarmachung von Armut in den Wohlstandszonen einerseits, die Segregation der Wohlhabenden in den Null-Hoffnungszonen andererseits.“<sup>533</sup> Im Falle von als bearbeitungswürdig gekennzeichneten Lebenslagen innerhalb des in Wohlfahrtsstaaten inkludierten Anteils an Personen<sup>534</sup>, die aus dem entfesselten Kopplungsverhältnis resultieren können, werden die davon betroffenen Menschen wiederum in Kontexte der Daseinsnachsorge (in Heime, Gefängnisse, Therapiestationen, Sozialdienste etc.) inkludiert.

Der zentrale Mechanismus der Integration von bewussten und sozialen Sinnformen ist die Karriere, und hier vor allem die organisatorische Variante, welche Publikums- und Leistungsrollen umfasst. Organisationen sind Dreh- und Angelpunkte der modernen Gesellschaft. Hier finden die Einzelnen über Bildung zum Medium der bezahlten Arbeit, worauf nur wenige verzichten können. Karrieren können sich hier sowohl im positiven wie im negativen Sinne entfalten. Verbunden sind damit Freiheitsgrade, die an die Plätze gebunden sind, welche die Gesellschaft den modernen Menschen zurechnet. Mit dem daran geknüpften Risiko: „Aus *Hamsterrad* und *Tretmühle* kommt man zwar auf *Karriereleitern* und in *Fahrstühlen* heraus; man findet sich aber in *Personalkarussells* und auf *Schleudersitzen* wieder.“<sup>535</sup> Karrieren und die damit verbundenen Platzierungen verteilen Chancen, welche Rückwirkungen auf die Individuen und ihre Versuche haben, ihre kommunikative Adressierung in eigens intendierte Richtungen zu beeinflussen. Karriereformen bestimmen in der Moderne den Status der Einzelnen.

Die Soziale Hilfe versucht Karrieremuster ihrer Klientel in den Blick zu nehmen und an

<sup>532</sup> Sloterdijk (2005, 302).

<sup>533</sup> Sloterdijk (2005, 303, Kursiv im Original).

<sup>534</sup> Zwei Drittel der Menschheit wird hier nicht berücksichtigt. Sie leben in der Außenseite der zivilisierten Welt und dienen unter anderem für Polarisierungsstrategien (vgl. Brücher 2004, 51).

<sup>535</sup> Lehmann (2004, 60-61, Kursiv im Original).

ihren (Adressierungs-) Merkmalen zu arbeiten, um verpasste oder mögliche Anschlusschancen wahrscheinlicher zu machen, oder um diese wenigstens nicht weiter zu schwächen. Sie unternimmt den schwer technologisierbaren Versuch, die Verschleifung von Körper, Wahrnehmung, Bewusstsein und Sozialem auf Karrierechancen hin zu trimmen. Dieser Versuch ist alles andere als einfach zu bewältigen. Besonders dann nicht, wenn man bedenkt, dass sie mit Schwierigkeiten der Durchsetzung innerhalb der eigenen Organisationen und auch in den anderen Umwelten zu kämpfen hat. Diese Schwierigkeiten beruhen nicht nur auf den in diesem Bereich üblichen Kommunikationen im Medium der Werte, der Moral und der Ethik, die gegenüber den symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien wie Geld, Wahrheit, Macht und gegenüber dem Expertenwissen eine schwächere Stellung haben und in ihrer Wirkung verblässen. Sie beruhen auch darauf, dass Professionswissen zugunsten von Expertenwissen und vor allem zugunsten von organisatorischen Entscheidungen zunehmend in den Hintergrund rückt.

Die Hilfekommunikation bedient sich im Zuge der Reformen betriebswirtschaftlicher Begriffe und versucht mit dem Hybridbegriff des Sozialmanagements ihren Einfluss innerhalb der Organisation zu retten. Beides führt zu Destabilisierungen der Hilfekommunikation. In Zeiten des Wandels sollte sie sich darauf konzentrieren, was zu ihr gehört und was nicht. Sie sollte ihre Alleinstellungsmerkmale hervorheben, um einen bedeutsamen Unterschied zu machen. Der Begriff des Sozialmanagements symbolisiert Einheit, wo Differenzen auszumachen sind. Die Zugriffe auf die gängigen Beschreibungen des Sozialmanagements sind zudem unterhalb des Anspruchs einer ausgearbeiteten Theorie der Gesellschaft formuliert. Aus diesem Grund bleiben die Bestimmung des Sozialmanagements sowie dessen Wirkungsgrenzen und Funktionen diffus. Sie verschleiern mehr als sie klären und setzen sich dem Verdacht aus, von der Sozialen Hilfe als Instrument genutzt zu werden, um das Management und die daran gekoppelte Organisation zu korrumpieren. Mit gleichem Recht könnte man in solchen Organisationen die Etablierung eines Wirtschaftsmanagements oder eines Politikmanagements fordern. Dass dies fruchtbare Wirkungen hat, haben wir bezweifelt und den Begriff zugunsten eines schärfer bestimmbareren Managements verworfen. Das Management in diesen Organisationen wurde wieder aus der Vormundschaft der Sozialen Hilfe befreit.

Das Thema des professionellen Managements und die damit verbundenen Erwartungen und Enttäuschungen werden sich weiter durch Hilfeorganisationen hindurchfräsen. Die Gesellschaft gibt sich nicht damit zufrieden, hier nur Kontrollillusionen vorzufinden, sie



pocht auf Sicherheitsnachweise und Rationalität. Wir haben vorgeschlagen, das Management als Kommunikationsform und nicht als personale Eigenschaft zu beobachten, wiewohl auf Seite der Person, welche diese Rolle einnimmt, besondere Kompetenzen erwartet werden müssen. Es kommt auf die Form an, welche dieses Management annimmt, und wir haben eine generalistische Perspektive gegenüber einer partiell unterfütterten bevorzugt. Das Management agiert zwischen anderen Kommunikationsformen und tut gut daran, sich nicht mit diesen zu verwechseln. Es tut gut daran, sich nicht priorisierend an eine Form zu binden, denn dann verstärkt es Konflikte unnötig. Es verweist absichtsvoll alle anderen auf die Entscheidungen, Ziele und Zwecke der Organisation. Damit dient es der Organisation und ihren Umwelten als zurechenbare Adresse für Verantwortung und Kontrolle im Unterschied zu ungesteuerten Entwicklungen.

Es gilt, mittels eines intelligenten Managements, das Nichtwissen mitrechnet, finanzielle Forderungen, politische Forderungen, Hilfekommunikation und die daran gekoppelten Menschen so aufeinander abzustimmen, dass die Differenz von Hilfe erbringen/Hilfe limitieren Stoppregeln finden kann, deren Begründung von multiplen Umwelten in eigene Sprachkodes transformiert und akzeptiert werden kann. Das Management kommuniziert im Hinblick auf die momentanen Organisationsziele und -zwecke, die sich verschieben können und werden. Es fragt nach der Brauchbarkeit des Handelns und setzt damit bewusste und soziale Aktivitäten frei, ohne zu wissen, wie sich diese formen oder worin diese bestehen werden. Das erfordert eine polykontexturale Vorgehensweise. Das Verständnis von Management muss über Fragen der Technik, der Ökonomie, der Sozialen Hilfe und über Zurechnungen auf Menschen hinausreichen. Es muss zudem einen kommunikativ klar abgrenzbaren Unterschied machen und qua Funktion Bezug auf die Eigensinnigkeit der Organisation nehmen. Denn schlussendlich sind es neben den Interaktionen vor allem die organisatorischen Markierungen, welche das Management und seine Karrieremöglichkeiten ermöglichen oder zügeln. Drei zentrale Herausforderungen sind für ein Management auszumachen. An allen Punkten würde sich weitere Forschung lohnen, um mehr Verständnis für die Situationen der Beteiligten generieren und daraus Handlungsmöglichkeiten ableiten zu können.

Erstens muss es lernen, Konflikte auszubeuten und zu provozieren. Einfacher gesagt als getan. Konflikte sind nicht handhabbar. Als eigene soziale Systeme, die sich im Normfall verflüchtigen und bestenfalls Alternativen sichtbar gemacht haben, ziehen sie ab einer bestimmten Stärke ihre personelle und soziale Umwelt in einen unheilvollen

Sog, der starre Gegnerpositionen schafft und immer mehr Ressourcen frisst. Das ist alles andere als produktiv, und wie hier sinnvoll agiert werden kann, ist nicht klar. Vorausgesetzt, man möchte das Management nicht auf eine Mediationsfigur mit entsprechenden simplen Instrumenten reduzieren.

Zweitens muss es Kooperationen eingehen, um wichtige Informationen aufblitzen zu lassen und schlussendlich zu diesen und zu sich selbst immer wieder Nein sagen können. Dieses Nein kann auf Widerstand stoßen und Konflikte auslösen. Kooperation ist notwendig, um Unterschiede aufblenden und koordinieren zu können. Sie ist aber zu vermeiden, wenn es darum geht, bestimmte Ziele gegen andere durchzusetzen und Routinen zu verteidigen.

Drittens sind Strategieentwicklungen zu forcieren, um unterschiedliche Zukünfte vorzeitig einzuspiegeln und deren Folgen und Nebenfolgen zu simulieren. Auf dass die Wege, die man gehen will, auf ihre Brauchbarkeit hin analysiert werden. So können die Richtung und die Erfolgskriterien selbst beeinflusst werden.

Ein solches Management hat mit Widersprüchlichkeiten und Paradoxien zu tun. Stabilität und Wandel, Kooperation und Konflikt, Interaktion und Organisation, Werte und Wissen, Lebenswelt und Systemerfordernisse etc: das Management hat die Position des Dazwischen. Es tanzt auf der Grenze, reformiert mal hier und mal dort und droht dabei stets, auf eine Seite abzustürzen und sich darin zu verheddern. Das Management und die daran gekoppelte Organisation stehen in einem wechselseitigen und zugunsten der Organisation asymmetrischen Verhältnis von Einschränkungen und Möglichkeiten. Management nimmt an Interaktionen teil und kommuniziert Veränderungsabsichten im Hinblick auf die momentan fungierenden Organisationsziele und -zwecke. Je schärfer diese sind, desto mehr schließen sie aus, desto mehr Widersprüche erzeugen sie, weil die anderen Anspruchsgruppen anders optieren. Seine Interventionen und absichtsvollen Veränderungsversuche werden im Strom der Evolution verwirbelt und de- und reformiert, es wird daran angeschlossen, der Anschluss nur symbolisiert, ohne dass das Auswirkungen auf die Praxisstruktur hat, oder sie werden ignoriert. Und schlussendlich entscheiden die Organisationen, was sie für ihre Entscheidungen verwerten und was als folgenloses Geplapper ignoriert wird.

Das Management ist nur im Hinblick auf die Organisationen und auf evolutionäre Prozesse zu verstehen, in die es eingebettet ist. Organisationen schaffen nicht nur soziale Probleme, indem sie personale Lebenslagen produzieren und Karrieren ermöglichen oder verhindern, sie versuchen diese, insofern prekär geworden, auch mit der Bereitstellung spezieller Ordnungsformate (Hilfeorganisationen) zu lösen oder

zumindest, aufgrund von nicht ignorierbaren Anspruchsberechtigungen der Bedürftigen, angemessen zu verwalten. Sie stellen Hilfe mit ihren Programmen in der Moderne nicht nur sicher, sie limitieren sie auch. Dies mit Unterstützung ihres Managements. Dabei werden sie von verschiedenen Umwelten gestützt und in ihrem Wachstumsstreben eingeschränkt.

Seit geraumer Zeit können Hilfeorganisationen nicht mehr in ihrer geschützten Nische operieren, sondern werden tendenziell, aufgrund ihres steigenden Ressourcenbedarfes, einer strengeren Beobachtung, mit divergierenden Reformzumenutungen und Kontrollmechanismen überzogen. Das Vertrauen in die Hilfeorganisationen ist brüchig geworden. Die Interventionsmechanismen und Erwartungen der Politik verschieben sich. Eventuell, das darf man hoffen, kommt es dadurch zu den Anreizen, die Wolfgang Seibel für nötig hält, damit sich verbesserte Managementstrukturen und weniger dilettantische Organisationsstrukturen ausbilden können. Hilfeorganisationen verändern ihre Kopplungen. Sie sollen sich mehr als wirtschaftlich sensible Organisationen verstehen und gleichzeitig ihre besonderen Produktionsweisen sicherstellen. Das Band zwischen Kapital, öffentlicher Hand, Sozialer Hilfe und den Organisationen wird nervöser, und das erfordert Re-Formen besonderer Art. Solche, die sich an veränderte Lagen anpassen können und Variation und Identität gleichzeitig sicherstellen. Die Hilfeorganisationen passen sich nicht jeweils einfach ihren Umwelten und den Reformzumenutungen an. Sie variieren ihre strukturellen Kopplungen aufgrund interner Umweltbeobachtungen und passen sich damit nur an sich selbst an. Eine derartige Reflexion kann als Modus der Eigensteuerung aufgefasst werden, der es ermöglicht, einen Überschuss an Informationen systemrational abzuarbeiten. Dabei scheint es produktiv zu sein, wenn sie sich an Feuerwehrmannschaften und Atomkraftwerken orientieren, die soziale und bewusste Kognition intelligent aufeinander beziehen und ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als wichtige, wahrnehmungs- und denkfähige Sensoren beachten, die ihnen die dazu nötige Aufmerksamkeit sichern können.

Reformen sind gefragt und Reformen sind positive Begriffe für strukturelle Änderungen. Sie erzeugen Gewinner und Verlierer und damit Befürworter und Gegner. „Ihre psychosoziale Erkennungsmelodie ist die Aufbruchsstimmung, ihre Grundtonart der Optimismus.“<sup>536</sup> In unserem Fall nährt sich der Optimismus daran, durch Umstrukturierungen der Organisationen die bedürftigen Personen dazu zu aktivieren, mit weniger Transferleistungen – Beratung, Geldleistungen, Betreuung etc. – auszukommen und ihr Schicksal selbst in die Hand zu nehmen, auf dass die

---

<sup>536</sup> Vgl. Sloterdijk (2005, 269).

anscheinend knapper werdenden Ressourcen geschützt werden. Diese Reformzumenutungen können nicht ignoriert werden, zu sehr erzwingt die finanzielle Abhängigkeit der Organisationen deren Aufmerksamkeit auf Umweltzumenutungen. Die Veränderungswünsche nötigen die Hilfeorganisationen zu Transformationen, können aber nicht verhindern, dass die Reformen auf ihrem Weg in die dortigen Strukturen von Evolutionsprozessen manipuliert werden. Organisationen passen sich an vorübergehende Lagen an. Die Bandbreite ist dabei groß und reicht von faktischen strukturellen Änderungen bis hin zu einer bloßen Änderung auf der Ebene der Rhetorik, dies mit unterschiedlichsten Wirkungen und Nebenwirkungen in Bezug auf ihre internen Umwelten.

Die Gesellschaft ist abhängig von ihren Organisationen. Auch von ihren Hilfeorganisationen. Die entscheidenden Orte sind in der Moderne Organisationen, und dies im doppelten Sinn. Sie entscheiden über ihre Transformationen, darüber, welche Bezugskommunikationen sie wie und zu welcher Zeit berücksichtigen und über die Plätze, die sie Menschen (Personal/Klienten/Kunden etc.) zuweisen. Die Verunsicherung in Bezug auf diese Mechanismen der Entscheidungsfindung in der Gesellschaft führen zu einer steigenden Nachfrage nach Sicherheiten und Rationalitäten, die, da nicht auffindbar, kurzfristig in der Form der Symbolisierung beruhigen. Und allenfalls reicht es tatsächlich aus, dass ein Management solche Beruhigungskommunikation produziert. Bis zur nächsten Störung, die den Bedarf von Veränderung hervorruft.

So weit unsere Analysen zum Verhältnis von Sozialer Hilfe, Organisationen und Management. Offene Fragen gibt es in unserem Untersuchungsfeld noch genug, das ist unbezweifelbar: Stephan Jansen bringt das grundsätzliche Problem bei der Frage nach der Funktionsweise von Organisationen auf den Punkt: „Organisationen sind eine Unbekannte. Wir verstehen noch nicht besonders viel davon.“<sup>537</sup> Auch wenn mittlerweile ihre paradoxe Verfasstheit zugunsten von Rationalitätsvorstellungen akzeptiert wird und man ihre Eigensinnigkeiten Beachtung schenkt, bleibt vieles im Dunkeln. Dieses Unverständnis ist Syndrom für die Schwierigkeiten, das in Hilfeorganisationen wirkende Management präzise zu bestimmen. Dirk Baecker weist darauf hin, dass es an einer Gesellschaftstheorie der Organisation fehlt, die auch für die Funktionssysteme der Erziehung, der Sozialen Hilfe, der Gesundheit etc. nachvollziehbar machen würde, wie hier der Reproduktionsmodus so zu spezifizieren wäre, dass klar wird, wie das

---

<sup>537</sup> Vgl. Jansen (2007, 116).

Selektivitätsproblem des Managements gelöst werden könnte.<sup>538</sup>

---

<sup>538</sup>

Vgl. Baecker (1999 260).

## E. Quellen

Aiken, Mike (2006): Soziale Hilfe und ihre Basis. Freigemeinnützige Organisationen im britischen Wohlfahrtsstaat: Dilemmata und Herausforderungen. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, S. 116-118 Nomos

Akaji Byung-Chul, Han (2002): Philosophie des Zen-Buddhismus. Stuttgart: Philipp Reclam jun.

Bader, Cornelia (1999): Sozialmanagement. Anspruch eines Konzepts und seine Wirklichkeit in Non-Profit-Organisationen. Freiburg im Breisgau: Lambertus

Baecker, Dirk (1994): Soziale Hilfe als Funktionssystem der Gesellschaft. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 23, Heft 2: 93-110

Baecker, Dirk, (1994a): Postheroisches Management. Berlin: Merve

Baecker, Dirk (1995): Themen und Konzepte einer Klugheitslehre. In: Akademie Schloss Solitude, Stuttgart (Hrsg.): Klugheitslehre: militia contra malicia. Mit Beiträgen von: Dirk Baecker et al.. Berlin: Merve, S. 54-74

Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Frankfurt/Main: Suhrkamp

Baecker, Dirk (2000b): „Stellvertretende“ Inklusion durch ein „sekundäres“ Funktionssystem. Wie „sozial“ ist die soziale Hilfe? In: Merten, Roland (Hrsg.) Systemtheorie Sozialer Arbeit. Neue Ansätze und veränderte Perspektiven. Opladen: Leske + Budrich, S. 39-46

Baecker, Dirk (2002): Wozu Systeme? Berlin: Kadmos

Baecker, Dirk (2003): Organisation und Management. Frankfurt/Main: Suhrkamp

Baecker, Dirk (2003a): Die Reform der Gesellschaft, Online, <http://homepage.mac.com/baecker>, (Dezember 2003)

Baecker, Dirk (2004): Das innovative Unternehmen im 21. Jahrhundert: Ein Szenario. In: Steinmeier, Frank-Walter, Machnig, Matthias 2004: Made in Germany 21. Innovationen für eine gerechte Zukunft. Mit einem Vorwort von Bundeskanzler Gerhard Schröder, Hamburg, Hoffmann und Campe Verlag GmbH, S. 261-272

Baecker, Dirk (2004b): Organisation als Begriff. In: Baecker, Dirk: Wozu Soziologie? Berlin: Kulturverlag Kadmos, S. 83-108

Baecker, Dirk (2004c): Einleitung: Wozu Gefühle? In: Soziale Systeme, Zeitschrift für soziologische Theorie, Heft 1/2004. Leske und Budrich, Leverkusen, S. 5-20

Baecker, Dirk (2005): Die Reform der Gesellschaft. In: Corsi, Giancarlo, Esposito, Elena: Reform und Innovation in einer unstabilen Gesellschaft. Stuttgart: Lucius und Lucius, S. 61-78

Baecker, Dirk (2005a): Sozialmanagement. In: Horst D. Uecker/Marcel Krebs (Hrsg.) (: Beobachtungen der Sozialen Arbeit - Theoretische Provokationen, Band I. Heidelberg: Carl Auer. S. 29-33

Baecker, Dirk (2006): Wirtschaftssoziologie. Bielefeld: Transcript

Baecker, Dirk (2006a): Welchen Unterschied macht das Management. Online, <http://homepage.mac.com/baecker/papers/unterschiedmanagement.pdf>. (Dezember 2006)

Baecker, Dirk (2007). Editorial. In: Revue für postheroisches Management. Heft 01/07, S. 3-6

Baecker, Dirk/Kluge, Alexander (2003): Vom Nutzen ungelöster Probleme. Berlin: Merve

Bandelt, Christoph, Meyer, Michael, Sisma, Ruth (2007): Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit-Sektors. In: Bandelt, Christoph, Meyer, Michael, Sisma, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 620- 642

Bandelt, Christoph, Meyer, Michael, Sisma, Ruth (Hrsg.) (2007): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Bardmann, Theodor (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt/Main: Suhrkamp

Bardmann, Theodor (1997): Dirk Baecker - Ein Theoretiker der Differenz. In: Bardmann, Theodor: Zirkuläre Positionen: Konstruktivismus als praktische Theorie. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 107-119

Bardmann, Theodor (1997b): Die 'dunklen Mächte' in Unternehmen. Sinnabfall und Symbolschrott – Eine diabolische Analyse. In: Bardmann, Theodor: Unterscheide! Konstruktivistische Perspektiven in Theorie und Praxis. (Schriften des Instituts für Beratung und Supervision; Bd. 12) Aachen: Wissenschaftlicher Verlag des Instituts für Beratung und Supervision Aachen, S. 265-280

Bardmann, Theodor/Lamprecht, Alexander (1999): Systemtheorie verstehen. Eine multimediale Einführung in systemisches Denken. CD-Rom. Wiesbaden

Bardmann, Theodor/Hermesen, Thomas (2000): Luhmanns Systemtheorie in der Reflexion Sozialer Arbeit. In: Merten, Roland (Hrsg.) Systemtheorie Sozialer Arbeit. Neue Ansätze und veränderte Perspektiven. Opladen: Leske + Budrich, 87-114

Baumann, Zygmunt (2005): Verworfenes Leben. Die Ausgegrenzten der Moderne. Hamburg: HIS

Beckmann, Christof/Otto/Richter/Schrödter (2004): Negotiating Qualities – ist Qualität eine Verhandlungssache? In: Beckmann, Christof/Otto/Richter/Schrödter (Hrsg.): Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9-34

Beyes, Timo, Jäger, Urs (2005): Beobachtungen von Nonprofit Organisationen. NPO-Managementforschung aus systemtheoretischer Sicht. Arbeitspapiere Band 4. 2. Aufl. Zentrum für Führung in Gesellschaft und Öffentlichkeit. Universität St. Gallen

Bode, Ingo (2004): Disorganisierter Wohlfahrtskapitalismus. Die Reorganisation des Sozialsektors in Deutschland, Frankreich und Großbritannien. Wiesbaden: VS

Boeßenecker, Karl-Heinz, Markert, Andreas (2007): Sozialmanagement studieren. Studienangebote im Bereich Sozialmanagement und Sozialwirtschaft und Analysen veränderter Rahmenbedingungen. Arbeitspapier 141. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung

Bolz, Norbert (1998): Immer wieder die kantische Kluft überspringen. In: Bardmann, T. M. (Hrsg.). Zirkuläre Positionen 2. Die Konstruktion der Medien. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 93-110

Bommers, Michael/Scherr (2000): Soziologie der Sozialen Arbeit. Eine Einführung in Formen und Funktionen organisierter Hilfe. Weinheim; München: Juventa

Bonoli, Giuliano (2004): Der Schweizer Sozialstaat im Ländervergleich: Das Ende eines Sonderfalls? In: Sozialbericht. Suter, Christian, Renschler, Isabelle, Joye, Dominique (Hrsg.), Reihe Gesellschaft Schweiz, herausgegeben vom Schwerpunktprogramm ZUKUNFT SCHWEIZ, Zürich: Seismo, S. 154-174

Brosziewski, Achim (2003): Aufschalten. Kommunikation im Medium der Digitalität. Konstanz: UVK

Brosziewski, Achim (2006): Digitale Kommunikation und die Form der Karriere. Manuskript, Kreuzlingen, unveröffentlicht.

Brücher, Gertrud (2004): Postmoderner Terrorismus. Zur Neubegründung von Menschenrechten aus systemtheoretischer Perspektive. Opladen: Budrich

Brunner, Johannes Ewald (2005): Pädagogische Organisationsberatung. In: ders. (Hrsg.). Konzepte Pädagogischer Organisationsberatung. Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement in pädagogischen und sozialen Einrichtungen. Jena: Edition Paideia, S. 5-14

Brunson, Nils (2005): Reform als Routine. In Corsi, Giancarlo/Esposito (Hrsg.): Reform und Innovation in einer unstablen Gesellschaft. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 9-26

Brunsson, Nils (2007): Mechanismen der Hoffnung. In: Revue für postheroisches Management. Heft 01/07, S. 44-53

Bude, Heinz, Willisch, Andreas (Hrsg.) (2006): Das Problem der Exklusion. Ausgegrenzte, Entbehrliche, Überflüssige. Hamburg: Edition His

Butterwegge, Christoph (2005): Krise und Zukunft des Sozialstaates. Zweite durchgelesene Auflage. Wiesbaden: VS



Butterwegge, Christoph, Globalisierung, Wohlfahrtsstaat und Soziale Arbeit. Online, [www.christophbutterwegge.de.vu/](http://www.christophbutterwegge.de.vu/) (August 2007)

Corsi, Giancarlo (1993): Die dunkle Seite der Karriere. In: Baecker, Dirk (Hrsg.): Probleme der Form. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 252-265

Degele, Nina (2004): Sich schön machen. Zur Soziologie von Geschlecht und Schönheitshandeln. Wiesbaden: VS

Degele, Nina (2005): Fragen an Prof. Nina Degele. In: Denk-Anstöße. Spieglein, Spieglein an der Wand. Zur Diskussion um den Schönheitswahn. Online, <http://www.dgaepc.de/BMGSSchoenheit.pdf> (Februar 2006)

Esposito, Elena (2007): Die Fiktion der wahrscheinlichen Realität. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Farzin, Sina (2006): Inklusion/Exklusion. Entwicklungen und Probleme einer systemtheoretischen Unterscheidung. Bielefeld: Transcript

Flösser, Gaby, Otto, Hans-Uwe (2003): Dienstleistung für die Dienstleister: Kontextsteuerung für professionelles Handeln in den sozialen Diensten. In: Olk, Thomas/Otto (Hrsg.), 2003: Soziale Arbeit als Dienstleistung. Grundlagen, Entwürfe und Modelle. München/Unterschleißheim: Luchterhand, S. 45-66

Foerster, Heinz (1997): Wir sind verdammt, frei zu sein. In: Bardmann, Theodor: Zirkuläre Positionen: Konstruktivismus als praktische Theorie. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 49-65

Fuchs, Peter (1992): Die Erreichbarkeit der Gesellschaft. Zur Konstruktion und Imagination gesellschaftlicher Einheit. Frankfurt/Main: Suhrkamp

Fuchs, Peter (1994): Der Mensch das Medium der Gesellschaft. In: Fuchs, Peter, Göbel, Andreas: Der Mensch – das Medium der Gesellschaft? Suhrkamp, Frankfurt am Main, S. 15-39

Fuchs, Peter/Schneider (1995): Das Hauptmann von Köpenick-Syndrom. Überlegungen zur Zukunft funktionaler Differenzierung. In: Soziale Systeme, Heft 2/95, Opladen: Leske und Budrich, S. 203-224

Fuchs, Peter (1997): Adressabilität als Grundbegriff der soziologischen Systemtheorie. In Soziale Systeme, Heft 1/97. Leverkusen: Leske und Budrich, , S. 57-80

Fuchs, Peter (1998): Das Unbewusste in Psychoanalyse und Systemtheorie. Die Herrschaft der Verlautbarung und die Erreichbarkeit des Bewusstseins. 1. Auflage. Frankfurt/Main: Suhrkamp

Fuchs, Peter (1999): Intervention und Erfahrung. Frankfurt/Main: Suhrkamp

Fuchs, Peter (1999a): Liebe, Sex und solche Sachen. Zur Konstruktion moderner Intimsysteme. Konstanz: UVK

Fuchs, Peter, Halfar, Bernd (2000): Soziale Arbeit als System. Zur verzögerten Ankunft des Systembegriffs in der Sozialen Arbeit. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Heft 3 und 4, S. 56-58

Fuchs, Peter (2000b): Vom Unbeobachtbaren. In: Jahraus; Oliver, Ort, Nina: Beobachtungen des Unbeobachtbaren: Konzepte radikaler Theoriebildung in den Geisteswissenschaften, Weilerswist: Velbrück, S. 39-71

Fuchs, Peter (2001a): Das Weltbildhaus und die Siebensachen der Moderne. Sozialphilosophische Vorlesungen. Konstanz: UVK

Fuchs, Peter (2001b): Die Metapher des Systems. Studien zu der allgemein leitenden Frage, wie sich der Tänzer vom Tanz unterscheiden lasse. Weilerswist: Velbrück

Fuchs, Peter (2001c): Knappheit für alle. Online, Online, <http://www.sozialarbeit.ch/dokumente/knappheit.pdf> (April 2006)

Fuchs, Peter (2004): Der Sinn der Beobachtung. Begriffliche Untersuchungen. Weilerswist: Velbrück

Fuchs, Peter (2004a): Die Moral des Systems Sozialer Arbeit – systematisch. In: Merten, Roland/Scherr, Albert (Hrsg.): Inklusion und Exklusion in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: VS

Fuchs, Peter (2005): Konturen der Modernität. Systemtheoretische Essays II. Herausgegeben von Christin Fuchs. Bielefeld: Transcript

Fuchs, Peter (2005c): Soziale Arbeit – System, Funktion, Profession. In: Horst D. Uecker/Marcel Krebs (Hrsg.): Beobachtungen der Sozialen Arbeit - Theoretische Provokationen, Band I. Heidelberg: Carl Auer, S 13-17

Fuchs, Peter (2006): Das Gesundheitssystem ist niemals verschnupft. In: Jost Bauch (Hrsg.), Gesundheit als System. Systemtheoretische Betrachtungen des Gesundheitswesens, Konstanzer Schriften zur Sozialwissenschaft, S.21-39

Galuske, Michael (2004): Auf dem Weg in das „zweite sozialpädagogische Jahrhundert“? Anmerkungen zur Zukunft Sozialer Arbeit in der flexiblen Arbeitsgesellschaft. In: Bock, Karin, Thole, Werner (Hrsg.): Soziale Arbeit und Sozialpolitik im neuen Jahrtausend. Wiesbaden: VS, S. 45-72

Gehrmann, Gerd, Müller, Klaus D. (1999): Management in sozialen Organisationen. Handbuch für die Praxis Sozialer Arbeit. Regensburg/Bonn: Walhalla

Gerd, Grözinger, Maschke, Michael, Offe, Claus (2006): Die Teilhabegesellschaft. Für einen neuen Sozialkontrakt mit Zukunftsperspektive. Kurzfassung. Heinrich Böll Stiftung

Giddens, Anthony (2001): Entfesselte Welt. Wie die Globalisierung unser Leben verändert. Frankfurt/Main: Suhrkamp

Goffmann, Erving (1969): Wir alle spielen Theater. Selbstdarstellung im Alltag. 2. Auflage. München: Piper

- Gröning, Katharina (2004): Qualität und Kommunikation in Organisationen. In: Beckmann, Christof/Otto/Richter/Schrödter (Hrsg.): Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden: VS, S. 223-234
- Groth, Thorsten, 2001: Denkgebäude eines Systemtheoretikers. In: Bardmann, Theodor/Groth (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 166-172
- Grunwald, Klaus (2001): Neugestaltung der freien Wohlfahrtspflege. Management organisationalen Wandels und die Ziele der Sozialen Arbeit. Weinheim und München: Juventa
- Hafen, Martin (2005): Systemische Prävention. Grundlagen für eine Theorie präventiver Maßnahmen. Heidelberg: Carl Auer
- Hafen, Martin (2007): Grundlagen der systemischen Prävention. Ein Lehrbuch für Theorie und Praxis. Heidelberg: Carl-Auer
- Hanses, Andreas (2000): Biographische Diagnostik in der Sozialen Arbeit. Über die Notwendigkeit und Möglichkeit eines hermeneutischen Fallverstehens im institutionellen Kontext. In: Neue Praxis. Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik. 4/2000, 30. Jahrgang/Heft 4, S. 357-378
- Hermesen, Thomas (2000): Wohlfahrtsverbände und Sozialmanagement. Frankfurt/Main u.a.: Lang
- Hillebrandt, Frank (2005): Hilfe als Funktionssystem für Soziale Arbeit. In: Thole, Werner: Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS, S. 215-226
- Horak, Christian, Heimerl, Peter (2007): Management von NPOs – eine Einführung. In: Bandelt, Christoph, Meyer, Michael, Sisma, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 167-177
- Hutter, Michael, Teubner Gunther (1994): Der Gesellschaft fetter Beute. Homo juridicus und homo oeconomicus. In: Fuchs, Peter/Göbel (Hrsg.): Der Mensch – das Medium der Gesellschaft? Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 110-145
- Jäger, Wieland, Schimank, Uwe (2005): Einleitung. In: Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. Hagener Studententexte zur Soziologie. VS, S. 7-18
- Jansen, Stephan (2007): Unwahrscheinliches Management. In: Revue für postheroisches Management. Heft 01/07, S. 110-120
- Kade, Jochen, Seitter, Wolfgang (2005): Einleitung: Die Institutionalisierung des Lernens im Erwachsenenalter. In: (Dies) Pädagogische Kommunikation im Strukturwandel. Beiträge zum Lernen Erwachsener. Bielefeld: Bertelsmann Verlag GmbH und Co. KG, S. 9-12

Kappeler, Beat (2007): Sozial, sozialer, am unsozialsten. Lebenswelt, Arbeitswelt und Weltmarkt erfordern eine neue Sozialpolitik. Zürich: NZZ

Kieserling, André (1999): Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme. Frankfurt/Main: Suhrkamp

Klatetzki, Thomas (2005): Professionelle Arbeit und kollegiale Organisation. In: Klatetzki, Thomas, Tacke, Veronika (Hrsg.): Organisation und Profession. Wiesbaden: VS, S. 253-284

Kleve, Heiko (1997): Soziale Arbeit zwischen Inklusion und Exklusion. In: Neue Praxis, H. 5, S. 412-432

Kleve, Heiko (2007): Ambivalenz, System und Erfolg. Provokationen postmoderner Sozialarbeit. Heidelberg: Carl-Auer

Klug, Wolfgang (2002): Wertorientiertes Management in karitativen Nonprofit Organisationen – eine handlungsorientierte Skizze. In: Meyer, Katharina (Hrsg.). Nonprofit-Management auf dem Prüfstand. Konzepte – Strategien – Lösungen. Frankfurt/Main usw.: Peter Lang, S. 23-46

Kneer, Georg/Nassehi, Armin (1993): Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung. 4. Auflage. München: Wilhelm Fink

Krause, Detlef (1999): Luhmann-Lexikon. Eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann mit 27 Abbildungen und über 500 Stichworten. Stuttgart: Enke

Kronauer, Martin (2002): Exklusion. Die Gefährdung des Sozialen im hoch entwickelten Kapitalismus. Frankfurt/Main: Campus

Kühl, Stefan (1998): Wenn die Affen den Zoo regieren. Frankfurt/New York: Campus Verlag. 5. aktualisierte und erweiterte Neuauflage

Kühl, Stefan (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/New York: Campus

Kühl, Stefan (2002): Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim: Wiley

Langer, Andreas (2005): „Niemand kann zwei Herren dienen“? Erweiterungen und Kritik der Agenturtheorie zur Analyse organisationaler Handlungsstrukturen Sozialer Arbeit. In: Jäger, Wieland/Schimank (Hrsg.): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. (Hagener Studentexte zur Soziologie) Wiesbaden: VS, S. 369-406

Larisch, Matthias (1999): Elemente einer Ökonomie sozialwirtschaftlicher Organisationen. Analyse des Austausches sozialer Dienstleistungen mit Hilfe der neuen Politischen Ökonomie. Frankfurt/Main u.a.: Lang

- Lau, Felix (1999): Die Logik des Radikalen Konstruktivismus, Eine Untersuchung zu den Laws of Form von George Spencer-Brown, Universität Hamburg, Philosophisches Seminar im Fachbereich 05: Philosophie und Sozialwissenschaften, Hausarbeit im Rahmen der ersten Staatsprüfung für Lehrämter an Hamburger Schulen, Prüfungsfach Philosophie
- Lau, Felix (2005): Die Form der Paradoxie. Eine Einführung in die Mathematik und Philosophie der „Laws of Form“ von G. Spencer Brown. Heidelberg: Carl-Auer
- Lebenslagen in Deutschland (2005): Der 2. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung. Kurzfassung
- Lehmann, Maren (1996): Soziale Hilfe zwischen Interaktion und Organisation. Diplomarbeit am Fachbereich Erziehungswissenschaften der Martin-Luther-Universität, Halle Wittenberg. Online (12.2005 [www.sozialarbeit.ch](http://www.sozialarbeit.ch))
- Lehmann, Maren (2002): Inklusion. Beobachtungen einer sozialen Form am Beispiel von Religion und Kirche. Frankfurt/Main: Humanities Online
- Lehmann, Maren (2002a): Von der Laufbahn zur Karriere. In: Becker, Manfred, Schwertner, Anke (Hrsg.): Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung. München und Mering, Hampp, S. 62-80
- Lehmann, Maren (2004): Parasitäre Systeme, Inklusion und Integration der Gesellschaft. In: Merten, R., Scherr, A. (Hrsg.): Inklusion und Exklusion in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: VS, S. 143-162
- Lehmann, Maren (2006): Karriere als Medium. Online, [www.sozialarbeit.ch](http://www.sozialarbeit.ch) (Oktober 2006)
- Levitt, Theodore (1973): The Third Sector. New Tactics for a Responsive Society. New York: Amacom Press
- Luhmann, Niklas (1980): Gesellschaftliche Struktur und semantische Tradition. In: ders., Bd. 1. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 9-71
- Luhmann, Niklas, Schorr, Eberhard (1988): Reflexionsprobleme im Erziehungssystem. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. 7. Auflage. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag
- Luhmann, Niklas, Bunsen, Frederick, Baecker, Dirk (1990): Unbeobachtbare Welt. Über Kunst und Architektur. Bielefeld: Cordula Haux
- Luhmann, Niklas (1992): Beobachtungen der Moderne. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Luhmann, Niklas (1996): Jenseits von Barbarei. In: Maxi Miller und Hans-Georg Soeffner (Hrsg.) Modernität und Barbarei. Soziologische Zeitdiagnose am Ende des 20. Jahrhunderts. Frankfurt: Suhrkamp 1996, S. 219-230

Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2. Auflage. Frankfurt/Main: Suhrkamp

Luhmann, Niklas (1997a): Wie konstruiert man in eine Welt, die so ist, wie sie ist, Freiheiten hinein? In: Bardmann, Theodor: Zirkuläre Positionen: Konstruktivismus als praktische Theorie. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 67-83

Luhmann, Niklas (1997b): Selbstreferentielle Systeme. In: Simon, Fritz: Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 69-77

Luhmann, Niklas (1997c): Therapeutische Systeme. Fragen an Niklas Luhmann. In: Simon, Fritz: Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 169-189

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag

Luhmann, Niklas (2000a): Vertrauen. Stuttgart: Lucius und Lucius

Luhmann, Niklas (2000b): Short Cuts 1. 3. Auflage. Frankfurt/Main: Zweitausendeins

Luhmann, Niklas (2001): Was ist Kommunikation? In: Jahraus Oliver. Niklas Luhmann, Aufsätze und Reden. Stuttgart: Philipp Reclam jun. S. 111

Luhmann, Niklas (2002): Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp

Luhmann, Niklas (2002a): Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg: Carl-Auer

Luhmann, Niklas (2003): Macht. Stuttgart. Lucius und Lucius. 3. Auflage

Luhmann, Niklas (2005a): Inklusion und Exklusion. In: Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch. 2. Auflage. Wiesbaden: VS, S. 226-251

Luhmann, Niklas (2005b): Einfache Sozialsysteme. In: Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 5. Auflage. Wiesbaden: VS, S. 25-47

Luhmann, Niklas (2005c): Formen des Helfens im Wandel gesellschaftlicher Bedingungen. In: Ders. Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 5. Auflage. Wiesbaden: VS, S. 167-186

Luhmann, Niklas (2005d): Struktureller Wandel: Die Poesie der Reformen und die Realität der Evolution. In: Jäger, Wieland/Schimank (Hrsg.): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. (Hagener Studentexte zur Soziologie) Wiesbaden: VS, S. 409-450

Luhmann, Niklas (2005e): Der Wohlfahrtsstaat zwischen Evolution und Rationalität. In: Ders. Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. 3. Auflage. Wiesbaden: VS, S. 108-120

- Luhmann, Niklas (2005f): Die Form „Person“. In: Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch. 2. Auflage. Wiesbaden: VS, S. 137-148
- Malik, Fredmund (2005): Management. Das A und O des Handwerks. Frankfurt am Main: F.A.Z.
- Manchen/Spörri, Silvia (2000): Alltagstheorien über Führung aus Sicht von weiblichen und männlichen Führungskräften und ihren MitarbeiterInnen. Dissertation im Fachbereich Psychologie der Universität Konstanz
- March, G. James (2001): Wenn Organisationen wirklich intelligent werden wollen, dann müssen sie lernen, sich Torheiten zu leisten! In: Bardmann, Theodor/Groth, Thorsten (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 21-33
- Maresch, Rudolf (2001): Elektromagnetische Illusionen. In Maresch, Rudolf/Rötzer, Florian (Hrsg.) (2001): Cyberhypes. Möglichkeiten und Grenzen des Internet Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 55-75
- Markowitz, Jürgen (2003): Bildung und Ordnung. In: Tenorth, Heinz-Elmar (Hrsg.). Form der Bildung - Bildung der Form. Weinheim: Beltz, S. 171-200
- Markowitz, Jürgen (2006): Funktionale Differenzierung und strukturelle Folgen. In: Ehrenspek, Yvonne, Lenzen, Dieter (Hrsg.). Beobachtungen des Erziehungssystems. Systemtheoretische Perspektiven. VS, S. 67-75
- Mautner, Gerlinde (2007): Märkte, „Mission“, Management: Spannungsfelder und Perspektiven in der NPO-Kommunikation. In: Bandelt, Christoph, Meyer, Michael, Sisma, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 557-580
- Mayrhofer, Wolfgang (2001): Karrieren in Nonprofit-Organisationen – eine theoretische Analyse. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 143-164
- Merchel, Joachim (1995): Sozialmanagement: Problembewältigung mit Placebo-Effekt oder Strategie zur Reorganisation der Wohlfahrtsverbände? In: Rauschenbach, Thomas, Sachße, Christoph, Olk, Thomas: Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Merchel, Joachim (2006): Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Weinheim und München: Juventa
- Messmer, Heinz (2003): Der soziale Konflikt. Kommunikative Emergenz und systemische Reproduktion. Stuttgart: Lucius & Lucius
- Mezirow, Jack (1997): Transformative Erwachsenenbildung. (Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung; Bd. 10). Hohengehren: Schneider
- Miller, Tilly (2001): Systemtheorie und Soziale Arbeit: Entwurf einer Handlungstheorie. Stuttgart: Lucius & Lucius

- Mühlenkamp, Holger (2005): Zur „Ökonomisierung“ des öffentlichen Sektors. Erweiterte Fassung der Antrittsvorlesung an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaft (DHV) Speyer.
- Nährlich, Stefan (1998): Innerbetriebliche Reformen in Nonprofit Organisationen. Wiesbaden: DUV
- Nassehi, Armin (1997): Inklusion, Exklusion – Integration, Desintegration. Die Theorie funktionaler Differenzierung und die Desintegrationsthese. In: Wilhelm Heitmeyer (Hrsg.): Bundesrepublik Deutschland: Auf dem Weg von der Konsens- zur Konfliktgesellschaft. Band 2. Was hält die Gesellschaft zusammen? Frankfurt/Main: Suhrkamp, S.113-148
- Nassehi, Armin/Nollmann, Gerd (1997): Inklusionen. Organisationssoziologische Ergänzungen der Inklusions-/Exklusionstheorie. In: Soziale Systeme 3, S. 393-411
- Nassehi, Armin (2003): Geschlossenheit und Offenheit. Studien zur Theorie der modernen Gesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Nassehi, Armin (2004): Inklusion, Exklusion, Ungleichheit. Eine kleine theoretische Skizze. In: Schwinn, T. Differenzierung und soziale Ungleichheit. Die zwei Soziologien und ihre Verknüpfung., Frankfurt am Main: Humantis Online, S. 323-352
- Nassehi, Armin (2006): Die paradoxe Einheit von Inklusion und Exklusion. Ein systemtheoretischer Blick auf die „Phänomene“. In: Bude, Heinz, Willisch, Andreas (Hrsg.): Das Problem der Exklusion. Ausgegrenzte, Entbehrliche, Überflüssige. Hamburg: Hamburger Edition, His
- Nauerth, Matthias (2003): Rechtswirkung in Organisationen. Ergebnisse einer empirischen Feldstudie zur Wirkung des novellierten § 93 BSHG auf die Erbringung personenbezogener sozialer Dienstleistungen in stationären Einrichtungen (Dissertation), Marburg
- Nauerth, Matthias (2007): Neue Steuerung in der Praxis: Von Nutzenkalkül und Fremdbestimmung der Sozialen Arbeit. Ein Forschungsbericht. Online, [http://www.rauheshaus.de/uploads/media/Nauerth\\_-\\_Neue\\_Steuerungen.pdf](http://www.rauheshaus.de/uploads/media/Nauerth_-_Neue_Steuerungen.pdf) (August 2007)
- Neumann, Sven (2005): Non Profit Organisationen unter Druck. Eine Analyse des Anpassungsverhaltens von Organisationen des Gesundheitswesens und der Sozialen Dienste in der Freien Wohlfahrtspflege. München und Mering: Kamp
- Nocke, Joachim, Breunung, Leoni (2000): Die Systeme und die Lebenswelt der Sozialarbeiter. In: Merten, Roland (Hrsg.). Systemtheorie Sozialer Arbeit. Opladen: Leske und Budrich
- Nuß, Sandra, Schubert, Herbert (2001): Managementkompetenzen in der sozialen Arbeit. Ergebnisse einer Berufsfeldanalyse. Köln: Fachhochschule/Sozialpädagogik



Olk, Thomas (1995): Zwischen Korporatismus und Pluralismus. Zur Zukunft der Freien Wohlfahrtspflege im bundesdeutschen Sozialstaat. In: Rauschenbach, Thomas, Sachße, Christoph, Olk, Thomas: Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 98-122

Olk Thomas, Otto, Hans-Uwe. Brackhaus-Maiul, Holger (2003): Soziale Arbeit als Dienstleistung – Zur analytischen und empirischen Leistungsfähigkeit eines theoretischen Konzepts. In: Olk, Thomas/Otto (Hrsg.): Soziale Arbeit als Dienstleistung. Grundlegungen, Entwürfe und Modelle. München/Unterschleißheim: Luchterhand, S. 9-72

Ortmann, Günther, Sydow, Jörg, Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. 2. durchgelesene Auflage. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Ortmann, Günter (2004): Post-archimedisches Management oder: Was Sie schon immer über Dekonstruktion wissen wollten, aber bisher nicht zu fragen wagten. In: Organisationsentwicklung 23, 2/2004, S 4-9

Ortmann, Günter (2004a): Als Ob. Fiktionen und Organisationen. Wiesbaden: VS, S. 139-160

Osmetz, Dirk (2003): Management Perspektiven. Arbeit am Problem der Arbeit. Eine systemtheoretische Beobachtung für Management und Organisation. Herrsching am Ammersee: Gellius

Otto, Ulrich (2002): Zwischen Drinnen und Draußen. Aspekte des Sozialmanagement in pädagogischen Handlungsfeldern. Online, <http://w210.ub.uni-tuebingen.de/dbt/volltexte/2002/581/> (Januar 2007)

Otto, Ulrich, Bauer, Petra. (Hrsg.) (2005): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Bd. 1: Soziale Netzwerke in Lebenslauf- und Lebenslagenperspektive („Fortschritte der Gemeindepsychologie und Gesundheitsförderung“, Bd. 11, herausgegeben von B. Röhrle und G. Sommer), Tübingen: dgvt

Otto, Ulrich (2007): Professionalisierungsrückstand als Chance? Sozialpädagogische Perspektiven in multiprofessioneller Kooperation, Kontextualisierung und Koproduktion. Entwurf (Stand 09.01.07)

Purtschert, Robert, Schwarz, Peter, Helmig, Bernd, Haid, Andrea (2005): Das NPO Glossar. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt

Rammstedt, Otthein (1999): In Memoriam: Niklas Luhmann. In: Bardmann, Theodor, Baecker, Dirk (Hrsg.): Gibt es eigentlich den Berliner Zoo noch? Erinnerungen an Niklas Luhmann. Konstanz: UVK, S. 16-20

Rauschenbach, Thomas, Sachße, Christoph, Olk, Thomas (1995): Von der Wertegemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt am Main: Suhrkamp

- Rosa, Hartmut (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Rüegg-Stürm, Johannes (2007): Management zwischen „Execution“ und „Reflexive Mode.“ In: Revue für postheroisches Management. Heft 01/07, S. 100-109
- Sanders, Karin, Kianty, Andrea (2006): Organisationstheorien. Eine Einführung. 1. VS
- Scherr, Albert (2002): Soziale Probleme, Soziale Arbeit und menschliche Würde. In: Sozial Extra, Online, <http://www.sozialarbeit.ch/dokumente/wuerde.pdf> (Dezember 2005)
- Scherr, Albert (2005): Kapitalismus oder funktional differenzierte Gesellschaft?. Konsequenzen unterschiedlicher Zugänge zum Exklusionsproblem. In: Ahorn, R., Bettinger, F. Sozialer Ausschluss und Soziale Arbeit. Positionsbestimmung einer kritischen Theorie und Praxis Sozialer Arbeit. Wiesbaden: VS, S. 77-94
- Schimank, Uwe (2000): Zur Verknüpfung von Gesellschafts- und Organisationstheorie. Kommentar. In: Ortmann, Günther, Sydow, Jörg, Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. 2. durchgelesene Auflage. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 312-314.
- Schmid, Wilhelm (1998): Philosophie der Lebenskunst. Eine Grundlegung. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Schubert, Herbert, 2005: Einführung. In: Schubert, Herbert (Hrsg.): Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. Wiesbaden: VS, S. 7-26
- Schwarz, Gotthart (2001): Sozialmanagement. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage. Augsburg: Ziel, Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH
- Seibel, Wolfgang (1992): Besondere Managementrisiken bei Wohlfahrtsverbänden. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, S.10-19
- Seibel, Wolfgang (1994): Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. 2. Aufl. Baden-Baden: Nomos
- Serres, Michel (1987): Der Parasit. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Simon, Fritz, B. (2001): Fokussierung der Aufmerksamkeit als Steuerungsmedium. In: Bardmann, Theodor/Groth (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Simon, Fritz (2004): Gemeinsam sind wir blöd. Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg: Auer
- Sisma, Ruth (2001): Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit Organisationen. Eine systemtheoretische Analyse. Frankfurt am Main: Peter Lang

Sisma, Ruth (2007): NPOs und die Gesellschaft: eine vielschichtige und komplexe Beziehung. In: Bandelt, Christoph, Meyer, Michael, Sisma, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 120-140

Sloterdijk, Peter (2005): Im Weltinnenraum des Kapitals. Frankfurt/Main: Suhrkamp

Sommerfeld, Peter, Haller, Dieter (2003): Professionelles Handeln und Management, oder: Ist der Ritt auf dem Tiger möglich? In: Neue Praxis. 33. Jahrgang/Heft 1, S. 61-89

Sorg, Richard (2007): Soziale Arbeit und Ökonomisierung. Essay. In: Neue Praxis. Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik. Heft 2/07, S. 209-215

Spencer-Brown, George (1995): A Lions' Teeth. Lübeck: Bohmeier

Spencer-Brown, George (1997): Laws of Form. Gesetze der Form. Lübeck: Bohmeier

Stamm, Hanspeter/Lamprecht (2004): Die ungleiche Verteilung von Ressourcen und Privilegien in der Schweiz. In: Sozialbericht. Suter, Christian, Renschler, Isabelle, Joye, Dominique (Hrsg.), Reihe Gesellschaft Schweiz, herausgegeben vom Schwerpunktprogramm ZUKUNFT SCHWEIZ, Zürich: Seismo, S. 21-42

Stanitzek, Georg (2004): Der Projektmacher. Projektionen auf eine „unmögliche“ moderne Kategorie. In: Krajewski, Markus (Hrsg.), Projektmacher. Berlin: Kadmos

Staub Bernasconi, Silvia (2006): Theoriebildung in der Sozialarbeit. Stand und Zukunftsperspektiven einer handlungs- wissenschaftlichen Disziplin – ein Plädoyer für „integrierten Pluralismus“. In: Schweizerische Zeitschrift für Soziale Arbeit, Heft 1.2006. Zürich: Seismo

Stein, Nico (2003): Wissenspolitik. Die Überwachung des Wissens. Frankfurt/Main: Suhrkamp

Stichweh, Rudolf (2000): Die Weltgesellschaft. Soziologische Analysen. Frankfurt/Main: Suhrkamp

Stichweh, Rudolf (2005): Inklusion und Exklusion. Studien zur Gesellschaftstheorie. Bielefeld: Transcript

Stichweh, Rudolf (2006): Die Universität der Wissensgesellschaft. Wissensbegriffe und Umweltbeziehungen der modernen Universität. Soziale Systeme. Jg. 12. Heft 1, S. 33-53

Stöber, Anna (2005): Kirche – gut beraten? Betrachtung einer Kirchengemeinde aus betriebswirtschaftlicher und funktionalistisch-systemtheoretischer Perspektive. Heidelberg: Carl-Auer

Stöber, Anna (2005a): Non Profit Organisationen – gut beraten? Interview, Online, [http://www.sozialarbeit.ch/kurzinterviews/anna\\_stoeber.htm](http://www.sozialarbeit.ch/kurzinterviews/anna_stoeber.htm) (Januar 2006)

Tacke, Veronika (2005): Schulreform als aktive Deprofessionalisierung? Zur Semantik der Lernenden Organisation im Kontext der Erziehung. In: Klatetzki, Thomas, Tacke, Veronika (Hrsg.): Organisation und Profession. Wiesbaden: VS, S. 165-198

Theuvsen, Ludwig (2004): Strategisches Management in Nonprofit- Organisationen zwischen Mission und muddling through. In: Witt, Dieter, Purtschert, Robert, Schauer Reinbert (Hrsg.). Funktionen und Leistungen von Nonprofit Organisationen. 6. Internationales Kolloquium der NPO-Forscher. TU München. Wiesbaden: Gabler, S. 175-186

Thiersch, Hans, Grunwald, Klaus, Köngeter, Stefan (2005): Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. In: Thole, Werner: Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 2 überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS, S. 161-178

Valera, Francisco (1997): – Kreuzverhör – Fragen an Heinz von Foerster, Niklas Luhmann und Francisco Valera. In: Simon, Fritz: Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 131-147

Vogd, Werner (2005): Systemtheorie und rekonstruktive Sozialforschung. Eine empirische Versöhnung unterschiedlicher Perspektiven. Opladen: Budrich

Weick, Karl (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt/Main: Suhrkamp

Weick, Karl/Sutcliffe, Kathleen, 2001: Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Cotta

Werber, Nils (1999): Die Zukunft der Weltgesellschaft. Über die Verteilung von Exklusion und Inklusion im Zeitalter globaler Medien. In: Maresch, Rudolf, Werber, Nils (Hrsg.): Kommunikation – Medien – Macht. Frankfurt/Main: Suhrkamp

Wetzel, Ralf (2004): Wirtschaft und Soziale Arbeit. Interview, Online, [http://www.sozialarbeit.ch/kurzinterviews/ralf\\_wetzel2.htm](http://www.sozialarbeit.ch/kurzinterviews/ralf_wetzel2.htm) (Dezember 2005)

Wex, Thomas (2004): Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft. Wiesbaden: DUV

Wiemeyer, Joachim (2005): Neoliberalismus und soziale Dienste. Ethik und Ökonomie im Konflikt? In: Eurich Johannes, Brink, Alexander, Hädrich, Jürgen, Langer, Andreas, Schröder, Peter (Hrsg.): Soziale Institutionen zwischen Markt und Moral. Führungs- und Handlungskontexte. Wiesbaden: VS, S. 9-20

Willke, Helmut (2001): Wissen ohne Gewissheit. Ein Gespräch mit Helmut Willke. In: Bardmann, Theodor, Groth, Thorsten (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 145-165

Willke, Helmut (2004): Einführung in das systemische Wissensmanagement. Heidelberg: Carl Auer

Willke, Helmut (2005): (Un-)Möglichkeit der Intervention. Studienbrief Sym. 0200; Postgraduale Fernstudiengänge, Bereich: Management, Kaiserslautern: Technische Universität. Zentrum für Fernstudien und universitäre Weiterbildung

Willke, Helmut (2007): Global Governance. Bielefeld: Transcript

Wimmer, Rudolf, Gebauer, Anette (2006): Organisation, Management, Führung. Studienbrief SYM; (Postgraduelle Fernstudiengänge, Bereich Management, Kaiserslautern: Technische Universität. Zentrum für Fernstudien und universitäre Weiterbildung

Wittpoth, Jürgen (2002): Weiterbildung zwischen Recht auf Bildung und Zwang zu lebenslangem Lernen. Studienbrief EB 0021; (Postgraduelle Fernstudiengänge, Bereich Human Resources) Kaiserslautern: Technische Universität. Zentrum für Fernstudien und universitäre Weiterbildung

Wöhrle, Armin (2004): Veränderungen im Geschäftsfeld öffentlicher und intermediärer Dienstleistungen. Einführung in das Sozialmanagement. Studienbrief 2-020-0100; Hochschulverbund Distance Learning, 1. Auflage, FH Brandenburg

Wöhrle, Armin (2005): Professionelle Soziale Arbeit braucht ein professionelles Management. Die Leitung braucht die Kompetenz der Fachkräfte. In: Blätter der Wohlfahrtspflege. Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit. Heft 5/2005, S. 190-193

Zauner, Alfred (2007): Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen. In: Bandelt, Christoph, Meyer, Michael, Sisma, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 141-166

Zauner, Alfred, Sisma, Ruth (2007): Konfliktmanagement in NPOs. In: Bandelt, Christoph, Meyer, Michael, Sisma, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 389-400

Zimmer, Annette, Priller, Eckhard (2004): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor- Forschung. Wiesbaden: VS

Zink, Klaus, J., Steinmetz, Walter (2006): Neuere Managementkonzepte. Studienbrief MGS 310; (Postgraduelle Fernstudiengänge, Bereich Management, Kaiserslautern: Technische Universität. Zentrum für Fernstudien und universitäre Weiterbildung

## **F. Anhang**

### **Selbständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Dissertationsschrift selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe sowie im Sinne der Promotionsordnung der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften der Friedrich-Schiller-Universität Jena angefertigt zu haben. Es wurde keine Hilfe eines Promotionsberaters in Anspruch genommen. Ich versichere weiterhin, dass Dritte im Zusammenhang mit der Erstellung und dem Inhalt der Arbeit weder mittel- noch unmittelbar geldwerte Leistungen von mir erhalten haben. Die Dissertationsschrift wurde darüber hinaus noch nicht als Prüfungsarbeit für eine staatliche oder andere wissenschaftliche Prüfung sowie als Dissertation an einer anderen Hochschule bzw. Fakultät im Sinne des § 4 der genannten Promotionsordnung eingereicht. Ich habe keine anderen als die im Schriftenverzeichnis angeführten Quellen benutzt und sämtliche Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder unveröffentlichten Schriften entnommen wurden, sowie alle Angaben, die auf mündlichen Auskünften beruhen, als solche kenntlich gemacht. Ebenfalls sind alle von anderen Personen bereitgestellten Materialien oder erbrachten Dienstleistungen als solche gekennzeichnet.

Ermatingen/Schweiz, März 2008   Horst Uecker

## **Curriculum Vitae**

### **Horst Uecker**

Riedstrasse 4, 8272 Ermatingen-Schweiz

Geboren 20.11.1967 in Deutschland

### **Studium und Beruf**

- |           |   |
|-----------|---|
| 1999/2004 | Diplom in Sozialer Arbeit an der FH St. Gallen  |
| 2002/2003 | Soziologische Systemtheorie an der Universität Hagen, 2 Semester  |
| 2004/2006 | Master of Arts in Erwachsenenbildung. Technische Universität Kaiserslautern   |
| 2005/2006 | Systemisches Management. Technische Universität Kaiserslautern und Management Zentrum an der Universität Witten/Herdecke, 2 Semester      |
| 2006/2008 | Master of Arts in Management von Gesundheits- und Sozialeinrichtungen. Technische Universität Kaiserslautern, Universität Witten/Herdecke |
| 2003/dato | Mitinitiator und Autor der Internetplattform <a href="http://www.sozialarbeit.ch">www.sozialarbeit.ch</a>                                 |
| 1999/2002 | Sozialpädagoge in der Wohnschule Freienstein  |
| 2002/2007 | Teamleiter (Soziale Hilfe) der Sozialen Dienste der Stadt Frauenfeld, Schweiz   |
| 2008/dato | Dozent an der Fachhochschule für Soziale Arbeit St. Gallen  |

### **Publikationen**

Uecker, H. (2006): Sozialmanagement - Kontext und Interventionsgrenzen. In: Neue Praxis - Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik, 05/2006, S. 520-531

Uecker, H./Krebs, M. (2005): Optionalität des modernen Individuums und die Bedeutung eines innovativen Beratungsansatzes in der Sozialarbeit. In: Aderhold, J., Rückert-John, J., John, R. (Hrsg.): Soziale Innovationen. Konstanz: UVK

Uecker, H./Krebs, M. (2004): Beobachtungen der Sozialen Arbeit - Theoretische Provokationen, Band I. Heidelberg: Carl Auer

Uecker, H. (2003): Sozialberatung im Lichte der soziologischen Systemtheorie. Heidelberg: Carl Auer

Uecker, H./Krebs, M. (2004): Warum Sozialberatung? In: Neue Praxis - Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik, 4/2004, S. 400-410